

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Postavení mobilního operátora na trhu
The position of the Mobile Operator on the Market

Student: Ivana Harenčáková

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Ivana Harenčáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Postavení mobilního operátora na trhu**
The Position of the Mobile Operator on the Market
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Představení společnosti
 3. Vymezení problematiky podnikatelského prostředí
 4. Analýza postavení společnosti na trhu
 5. Syntéza a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- PETŘÍČEK, Václav. *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice*. Praha: Corona, 2006. 136 s. ISBN 80-903363-6-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 6. 5. 2016



Ivana Harenčáková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za cenné připomínky, odborné rady, trpělivost a čas, který mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Obsah

1. Úvod	1
2. Představení společnosti	2
2.1 O společnosti O2 Czech Republic a.s.	2
2.2 Vedení společnosti	4
2.2.1 Představenstvo	4
2.2.2 Dozorčí rada	5
2.3 Koncern a další účasti	6
2.4 Nabídka produktů a služeb	7
2.4.1 Volání	7
2.4.2 Internet	8
2.4.3 O2 TV	9
2.4.4 Finance	10
2.5 Telekomunikační síť a podnikatelské prostředí	10
3. Vymezení problematiky podnikatelského prostředí	12
3.1 Podnik a podnikání	12
3.2 Vývoj podnikatelského prostředí v České republice	14
3.3 Typologie podnikatelského prostředí	15
3.3.1 Makropodnikatelské prostředí	16
3.3.2 Mezzopodnikatelské prostředí	16
3.3.3 Mikropodnikatelské prostředí	17
3.4 Faktory hodnocení kvality podnikatelského prostředí	18
3.4.1 Obchodní faktory	19
3.4.2 Pracovní faktory	19
3.4.3 Infrastrukturní faktory	20
3.4.4 Lokální faktory	21
3.4.5 Cenové faktory	21
3.4.6 Environmentální faktory	22
3.5 Metody analýzy podnikatelského prostředí	23
3.5.1 Analýza PESTLE	23
3.5.1.1 Geografické okolí podniku	24
3.5.1.2 Sociální okolí podniku	24
3.5.1.3 Politické okolí podniku	25

3.5.1.4 Právní okolí podniku	25
3.5.1.5 Ekonomické okolí podniku	26
3.5.1.6 Ekologické okolí podniku	27
3.5.1.7 Technologické okolí podniku	28
3.5.1.8 Etické okolí podniku	28
3.5.1.9 Kulturně historické okolí podniku	28
3.5.2 BCG matice	29
3.5.3 Analýza 5 konkurenčních sil	30
3.5.4 Marketingový mix	32
3.5.5 SWOT analýza	33
4. Analýza mobilních operátorů v České republice	36
4.1 Vodafone Czech Republic a.s.	36
4.1.1 Porterův model 5 konkurenčních sil	36
4.1.2 Marketingový mix	38
4.2 T-Mobile a.s.	42
4.2.1 Porterův model 5 konkurenčních sil	42
4.2.2 Marketingový mix	43
4.3 O2 Czech Republic a.s.	47
4.3.1 Porterův model 5 konkurenčních sil	48
4.3.2 Marketingový mix	49
4.3.3 SWOT analýzy společnosti	53
5. Syntéza a doporučení	56
6. Závěr	58
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Komunikace mezi lidmi je každodenní činností. Každý člověk v dnešním uspěchaném světě využívá ke komunikaci mobilní telefon. V současnosti je na českém trhu víc aktivních SIM karet než je celkový počet obyvatel země.

Každý zákazník chce dostat kvalitní službu za přijatelnou cenu. Lze tedy říci, že konkurence na trhu mobilních operátorů je velká. Každý operátor musí sledovat nabídku produktů a služeb jiného operátora, pružně reagovat na změny trhu a přicházet s inovacemi, které zákazníka osloví. Výrazným inovátorem v oblasti telekomunikačních služeb je společnost O2 Czech Republic a.s., která má již několik let vedoucí postavení na českém telekomunikačním trhu.

Nejdůležitějším faktorem udržení si zákazníka je spokojenost zákazníka a jeho postoj k poskytovateli služby, za kterou je ochotný zaplatit, proto se marketing snaží vymyslet nabídku služeb, které zákazníka přimou zůstat u dané společnosti. V rámci boje o získání nového zákazníka nabízí společnosti různé marketingové akční nabídky, popřípadě balíčky služeb. Při „přetáhnutí“ zákazníka na svojí stranu není vždy dodržen etický kodex společností.

Každý poskytovatel telekomunikačních služeb klade největší důraz na spokojenost trhu firemních zákazníků, segmentu B2B, SMB (small business). Společnosti si uvědomují, že podnikatelské prostředí, zejména trh je tvořen většinou malých a středních firem, které si vyžadují pozornost. Mnohdy se ale zapomíná na rezidentní segment zákazníků, neboli zákazníků na rodné číslo, kteří tvoří podstatnou část portfolia zákazníků společnosti.

Cílem bakalářské práce je zjistit jaká nabídka služeb a produktů existuje na českém telekomunikačním trhu, jaké postavení na trhu zastupuje společnost O2 Czech Republic a.s. a jiné vybrané společnosti. V bakalářské práci byly použity metody, a to SWOT analýza, analýza 5 konkurenčních sil a marketingový mix.

2. Představení společnosti

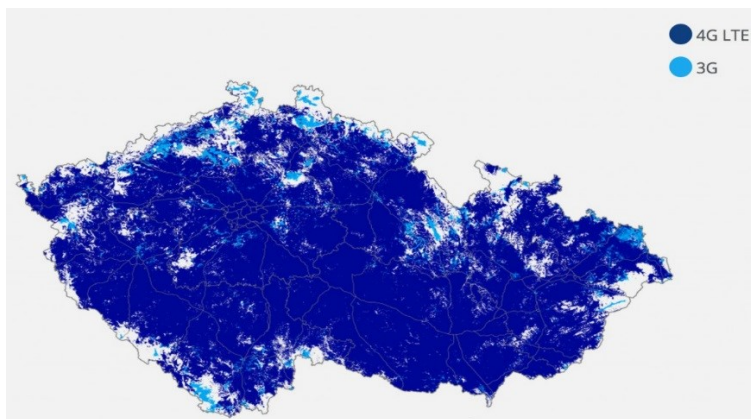
Tato kapitola je zaměřena na vymezení údajů o společnosti O2 Czech Republic a.s., jakožto největšího poskytovatele komplexních telekomunikačních služeb v České republice, vedení společnosti, koncern a bohatou nabídku služeb, kterou společnost každým rokem rozšiřuje.

2.1. O společnosti O2 Czech Republic a.s.

Společnost O2 Czech Republic a.s. je na českém trhu největším poskytovatelem telekomunikačních a ICT* služeb. V současné situaci vlastní společnost téměř 8 milionů mobilních a pevných linek, co ze společnosti dělá jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb v Evropě.¹

Zákazníkům v České republice nabízí nejmodernější technologie HSPA (technologie 4G) a LTE. V letech 2012 a 2013 společnost změnila telekomunikační trh, když jako první poskytovatel telekomunikačních služeb v zemi, nabídl převratné, neomezené tarify FREE, které má společnost v rámci své nabídky služeb dodnes.¹

Obr. 2.1 : Mapa pokrytí technologie 3G a 4G LTE



Zdroj: *Mapa pokrytí* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://smartmania.cz/o2-rozsirilo-pokryti-lte-v-okoli-prahy-a-brna-10897/>

¹ *O společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>

Poskytuje nejucelenější nabídku mobilních a pevných hlasových služeb, taky datových služeb v České republice. Klade taky důraz na rozvoj potenciálu v rámci ICT služeb. Výhodou společnosti je fakt, že má přístup k datovým centrům o celkem rozloze 7 300 metrů čtverečních, z čehož vyplývá, že patří k největším hráčům v oblasti hostingových a cloudových služeb, stejně jako v oblasti managed services. Jako jediná v ČR a střední Evropě získala tato datová centra certifikaci úrovně TIER III. ¹

Provozováním služby O2 TV je stala společnost O2 Czech Republic a.s. největším provozovatelem internetového televizního vysílání v republice. ¹

Na Slovensku, kde společnost O2 působí od 2. února 2007, využívalo téměř 1,7 milionu lidí, což je téměř čtvrtinový podíl na trhu (2Q/2014). V současnosti se jedná o třetího největšího poskytovatele v rámci Slovenské republiky, přičemž společnost má každým dnem víc a víc zákazníků. ¹

Společnost O2 Czech Republic se 1. června roku 2015 rozdělila na dvě samostatné společnosti. Vznikla tedy nová společnost CETIN a.s. (Česká telekomunikační infrastruktura a.s.), která se stará o telekomunikační infrastrukturu a společnost O2 Czech Republic a.s., jakožto poskytovatel služeb koncovým uživatelům. ²

Obr. 2.2 : Logo společnosti O2



Zdroj: *Logo společnosti O2* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/fotografie-a-loga/>

¹ *O společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>

² *Rozdělení společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://mobilenet.cz/clanky/o2-czech-republic-se-rozdeluje-na-dve-samostatne-firmy-20301>

Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2015 vznikla společnost CETIN a.s. (Česká telekomunikační infrastruktura a.s.), která se stará o telekomunikační infrastrukturu.²

Obr. 2.3: Logo společnosti CETIN a.s.



Zdroj: *Logo společnosti CETIN* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.cetin.cz/>

2.2 Vedení společnosti

Vedení společnosti pozůstává z Představenstva, Dozorčí rady, Vrcholového vedení, Výboru pro audit a Valné hromady. V rámci společnosti si blíže představíme Představenstvo, Dozorčí radu a Vrcholové vedení společnosti.³

2.2.1 Představenstvo

Představenstvo je orgánem statutárním, který společnost řídí a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech, které nespádají do působnosti dozorčí rady, popřípadě valné hromady. Zasedá nejméně dvanáctkrát v roce, zpravidla jednou za měsíc.³

Členové představenstva

Tomáš Budník (předseda) od července roku 2014 zastává roli generálního ředitele společnosti. V telekomunikačních službách se pohybuje více než 20 let. Od roku 2011 je členem skupiny PPF, kde do července roku 2014 působil jako ředitel IT.³

² *Rozdělení společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://mobilenet.cz/clanky/o2-czech-republic-se-rozdeluje-na-dve-samostatne-firmy-20301>

³ *Představenstvo společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/organy-spolecnosti/108052-predstavenstvo.html>

Tomáš Kouřil (místopředseda), který ve společnosti působí od roku 2003. Od roku 2009 působí jako ředitel pro komerční finance. Pozici ředitele finanční divize O2 Czech Republic zastává od 1. července 2014. Před svým příchodem do O2 pracoval pro poradenskou společnost Deloitte.³

Jiří Hrabovský (člen), který je od července 2014 vede ve společnosti divizi Právní a regulatorní záležitosti. V minulosti působil v poradních orgánech ČNB a ČTÚ.³

2.2.2 Dozorčí rada

Dozorčí rada se podle zákona o obchodních korporacích zřizuje jako kontrolní orgán. Dohlíží na výkon představenstva. Dozorčí rada má 3 členy, které volí a odvolává valná hromada. Dozorčí rada zasedá podle potřeby, zpravidla jednou za čtvrtletí, nejméně však 4krát v kalendářním roce.⁴

Členové dozorčí rady

Martin Štefunko (předseda), který studoval na Ekonomické univerzitě v Bratislavě, univerzitu Johanna Keplera a v ústavu Mises Institute University Auburn v USA. Od února je členem a předsedou dozorčí rady společnosti O2 Slovakia s.r.o. Od prosince 2015 je členem rady společnosti O2 Business Services, a.s.⁴

Ctirad Lolek (místopředseda), který vystudoval obor sociologie a andragogiku se zaměřením na HR management. Od konce studia se věnuje oblasti řízení lidských zdrojů. Pracoval jako personální ředitel zodpovědný za vedení lidských zdrojů ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, kde se poté přesunul do Lucemburska a začal řídit jako HR Director divizi ArcelorMittal Long Carbon Europe. Od roku 2011 působí ve společnosti O2 CZ na pozici ředitele divize Lidské zdroje.⁴

Aleš Minx (člen), který v tuto chvíli vykonává pozici předsedy představenstva PPF Group N.V.⁴

3 *Představenstvo společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/organy-spolecnosti/108052-predstavenstvo.html>

4 *Dozorčí rada společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: https://www.o2.cz/spolecnost/organy-spolecnosti/108053-dozorci_rada.html

2.3 Koncern a ostatní účasti

Společnost O2 Czech Republic a.s. kromě vlastní podnikatelské činnosti též stojí jako řídící osoba v čele koncernu v souladu s ustanovením § 79 odst. 3 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.⁵

Dceřiné společnosti v rámci koncernu

Obchodní firma	Základní kapitál	Podíl O2 CR na základním kapitálu
O2 Slovakia, s.r.o.	103 203 437 EUR	100,00 %
Internethome, s.r.o.	67 765 000 Kč	100,00 %
O2 Family, s.r.o.	200 000 Kč	100,00 %
O2 TV s.r.o.	1 000 000 Kč	100,00 %
O2 IT Services s.r.o. *	200 000 000 Kč	100,00 %
O2 Business Services, a. s. **	25 000 EUR	100,00 %
Bolt Start Up Development a.s.	2 000 000 Kč	100,00 %

* Model koncernového řízení uplatňován od 22. 12. 2015

** Vlastněno prostřednictvím dceřiné společnosti O2 Slovakia, s.r.o.

Majetkové podíly v jiných společnostech

Obchodní firma	Základní kapitál	Podíl O2 CR na základním kapitálu
První certifikační autorita, a.s.	20 000 000 Kč	23,25 %
Tesco Mobile ČR s.r.o.	200 000 Kč	50,00 %
Tesco Mobile Slovakia, s.r.o. *	5 000 EUR	50,00 %
AUGUSTUS, spol. s r.o.	166 000 Kč	39,76 %

* Vlastněno prostřednictvím dceřiné společnosti O2 Slovakia, s.r.o.

⁵ *Koncern a ostatní účastníci* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.o2.cz/spolecnost/376775-skupina_o2_cr_a_ostatni_ucasti/

2.4 Nabídka produktů a služeb

Jak již bylo zmíněno výše, společnost O2 Czech Republic a.s. je komplexním poskytovatelem telekomunikačních produktů a služeb. V rámci nabídky služeb může společnost nabídnout volání, internet, digitální televizi, také finanční služby a v rámci produktů dokonce nabídku zařízení pro internet a digitální televizi, mobilní telefony, pevné telefony, tablety, Hi-tech anebo příslušenství.

V rámci nabídky produktů a služeb se zaměříme na nabídku pro rezidentní segment zákazníků, což jsou zákazníci vedení na rodné číslo, bez využití služeb pro podnikatelskou činnost, tudíž spotřebitelé.

2.4.1. Volání

Službu Volání můžeme rozdělit do dvou kategorií, jednou je mobilní volání, druhé je volání z domova, jinak řečeno pevné volání.⁶

Mobilní volání může být uskutečněno prostřednictvím volání přes dobíjecí kartu, anebo tarifní kartu. U dobíjecích, tzv. Předplacených karet rozlišujeme 2 druhy tarifů, je to tarif NA!DLOUHO, který je učen spíše na volání a tarif NA!SÍTI, ve kterém máte každý měsíc k dispozici 500 MB dat za pravidelný poplatek, cena za volání a SMS zprávy je snížena.⁷

U tarifních karet je celá nabídka rozdělena do kategorií FREE tarifů a tarifů pro mladé. U tarifů každého tarifu FREE je v rámci společnosti O2 Czech Republic a.s. neomezené volání a SMS zprávy.⁸

⁶ *Volání a tarify* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/volani-a-tarify/#_il=czos-menu

⁷ *Předplacená karta* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/predplacena-karta/>

⁸ *Mobilní tarify* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify/>

U tarifu FREE CZ neomezené volání a SMS zprávy v rámci celé České republiky a u tarifu FREE Evropa spolu s neomezeným voláním a SMS zprávami v rámci celé České Republiky i mezinárodní volání a volání, SMS a data v rámci roamingu ve vybraných zónách dle aktuálního Ceníku služeb společnosti. Tarify pro mladé jsou zaměřeny na datovou potřebu mladých lidí, jsou to především datové tarify [:kúl:].^{8 9}

V roce 2014 přišla společnost s revoluční nabídkou volání z domova, neboli pevným voláním. Původní tarify byly nahrazeny novými neomezenými tarify a to tarifem Volání ČR, kterého součástí je neomezené volání v rámci České republiky jak na mobilní, tak i pevná čísla a tarif Volání Svět, který je doplněnou verzí tarifu Volání ČR o mezinárodní volání do vybraných zemí.¹⁰

2.4.2 Internet

I u internetu se služby dělí a to na pevný internet, internet na doma, tzv. XDSL, bezdrátový internet a mobilní internet. Výhodou pevného internetu, internetu na doma, jsou neomezená data, spolehlivost za každého počasí, stabilní WiFi pro všechna zařízení. Bezdrátový internet, taky označován jako Internet Air nabízí vysokorychlostní 4G LTE internet, který lze využít nejenom doma, ale taky v kanceláři nebo na chatě, dostupný je v tuto chvíli pro 96% domácností.¹¹

U mobilního internetu lze využít službu jako samostatný internet, v kombinaci s tabletem, modemem se samostatnou WiFi, anebo jako USB modem pro notebook.¹²

⁸ *Mobilní tarify* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify/>

⁹ *Tarify pro mladé* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/tarif-a-mobil-pro-mlade>

¹⁰ *Volání z domova* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/volani-z-domova/>

¹¹ *Internet* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/internet/>

¹² *Mobilní internet* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/internet-na-cesty/>

2.4.3 O2 TV

I v oblasti digitální televize se společnost O2 Czech Republic a.s. vydala správným směrem. Vytvořila multidimenzi, ve které každý zákazník může sledovat své oblíbené pořady živě i zpětně, dokonce si pořad může opětovně spustit až 50 hodin po živém odvysílání, má k dispozici 100 hodin k nahrávání, je kompatibilní pro čtyři zařízení najednou, což znamená, že jedna TV je využitelná současně jak v TV, mobilu, tabletu, ale i počítači, přičemž v každém zařízení je možné sledování jiného pořadu.¹³

Obr. 2.4 : O2 TV multidimenze



Zdroj: *Multidimenze O2 sport* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/clanky/o2-sport-s-multidimenzi>

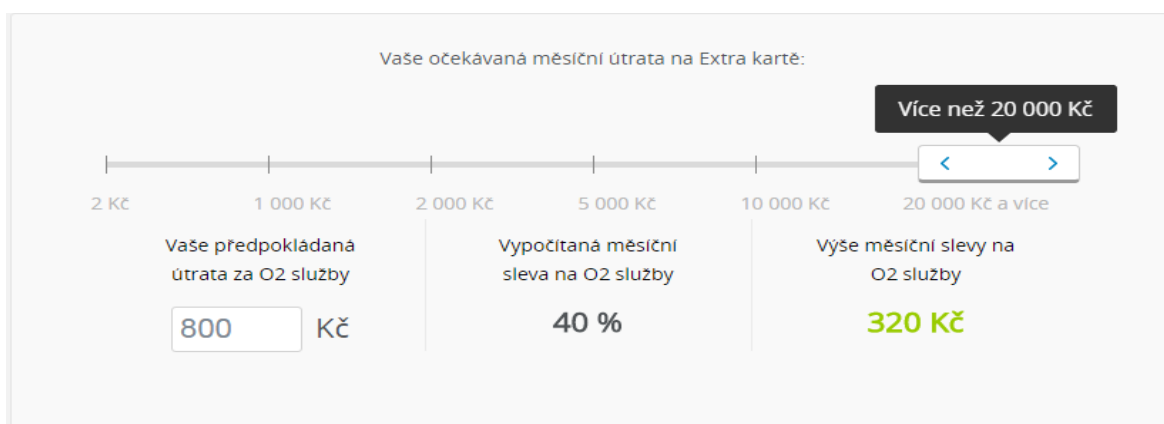
V roce 2015 byla vytvořena stanice O2 Sport, kde si sportovní nadšenec může dle libosti zvolit zápas a taky pohled, uhel kamery. Stejně jako u služby internet má O2 TV svou bezdrátovou nabídku a to O2 TV Air.¹³

¹³ O2 TV [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/televize/#_il=czos-menu

2.4.4 Finance

Nabídka finančních služeb obsahuje O2 Extra kartu, jedná se o kreditní kartu, které principem je získání úspory až 40% za služby od společnosti O2 (viz obrázek níže), pojištění HW (pojištění mobilu) vůči rozbití, utopení a krádeži, služba bezpečná O2 platba, což je bezpečná platba za aplikace v O2 vyúčtování. Další jsou O2 eKasa, která nabízí řešení pro eTržby, elektronickou evidenci tržeb, O2 Mobil, prodej na splátky bez navýšení ceny a cestovní pojištění v mobilu.¹⁴

Obr. 2.5 : Princip fungování O2 Extra karty



Zdroj: *Princip O2 Extra karty* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/extra-karta/>

2.5 Telekomunikační síť a podnikatelské prostředí telekomunikační společnosti

Telekomunikační síť je soubor vzájemně propojených telekomunikačních zařízení, který umožňuje přenos informace mezi koncovými body (uživateli). Je tvořena spojnicemi (přenosovými cestami) a uzly (síťovými prvky). Telekomunikační síť je například mobilní síť operátora a telekomunikačním zařízením je mobilní terminál.¹⁵

¹⁴ Finance [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/finance/#_il=czos-menu

¹⁵ SVOBODA, Jaroslav a Jiří CHOD. *Telekomunikační technika: průřezová učebnice pro odborná učiliště a střední školy*. Praha: Hüthig & Beneš, 1999. Telekomunikace (Hütig & Beneš). ISBN 80-901936-7-6

Na trhu telekomunikačních služeb nalezneme 3 konkurenční mobilní operátory, a to společnost O2 Czech Republic a.s., T-Mobile a.s. a Vodafone Czech Republic a.s. a téměř 40 virtuálních mobilních operátorů, kteří fungují na síti výše zmíněných společností. Ke příkladu uvedu Blesk Mobil, Tesco Mobil, Mobil od ČEZ fungující na síti společnosti O2 Czech Republic a.s., Air Telecom, Hellomobil fungující na síti společnosti T-Mobile a.s. a ČD – Telematica, Oskarta fungující na síti společnosti Vodafone Czech Republic a.s.¹⁶

Každým rokem se v České republice zvyšuje počet aktivních sim karet, a tím i počet potenciálních zákazníků, kterých chtějí jednotlivé společnosti „přetáhnout“ na svoji stranu. V rámci boje o zákazníky má každá společnost akční nabídky, slevy, které zákazníci mohou získat přechodem k jejich společnosti, ke příkladu vrácení 100 % ceny tarifu po dobu několik měsíců anebo rodinný balíček služeb za zvýhodněnou cenu.

¹⁶ *Mobilní a virtuální operátory* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://telekomunikacnipravo.webnode.cz/seznam-operatoru-v-cr/>

3. Vymezení problematiky podnikatelského prostředí

Každý podnik se nachází v určitém podnikatelském prostředí, na které se zaměří tato kapitola. Zaměřena bude především na pojetí podniku a podnikání, na vývoj podnikové ekonomiky, typologii a na faktory ovlivňující podnikatelské prostředí a taky metody zkoumání podnikatelského prostředí.

3. 1 Podnik a podnikání

Podnikání lze charakterizovat několika znaky, a to že každý podnik v rámci své podnikatelské činnosti se snaží zhodnotit vložený kapitál, z čehož vyplývá, že důležitým aspektem je dosažení zisku, tedy dosáhnoutí větších výnosů, než nákladů. Zisk můžeme docílit uspokojením potřeb jednotlivých zákazníků, a to zaměřením se na jeho potřeby, požadavky, zájmy, či preference a jiné.¹⁷

Potřebu může podnikatel, podnik, uspokojit prostřednictvím trhu ve formě výrobků služeb, na trhu ale musí čelit riziku z podnikání. Riziko by mělo být na přijatelné úrovni, v tomto případě, ale nastává otázka, co je přijatelné riziko. Míra neboli hranice přijatelného rizika tedy závisí od konkrétních okolností, okolního světa a na osobním založení podnikatele. Cílem podnikatele je tedy dosažení minimalizace rizika.¹⁷

S podnikáním je taky spojen kapitál, jak vlastní, tak i cizí, velikost kapitálu je u každého podnikatele osobitá a specifická, závisí na velikosti míry podnikání. Smyslem podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu a s tím spojené zvýšení hodnoty firmy. Pojetí cílů podniku v rámci zhodnocení kapitálu můžeme chápat jako snahu dosáhnout zisk na základě uspokojování koupěschopné poptávky anebo uspokojování koupěschopné poptávky, tedy sloužit a tím dosahovat zisk.¹⁷

¹⁷ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

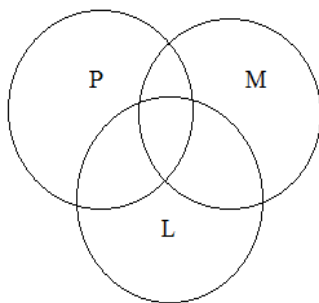
Na základě výše uvedeného vymezení chápání cíle podniku může dojít k situaci, kdy dosažení zisku je pro podnik prioritním cílem, podnik se stává strojem na peníze. Při této situaci může dojít k ovlivňování vztahu k zákazníkům, vztahům v rámci podniku.¹⁷

Nejspolehlivější cestou k tvorbě zisku je spokojený zákazník. (Synek, 2015)

Nutno podotknout, že významnou roli v podniku sehraává podnikatel. Podnikatel je člověk, kterého můžeme charakterizovat jako nositele a tvůrce inovace, změn, je motivován k využití podnikového, lidského i technického potenciálu. Jeho osobnost charakterizuje schopnost tvořit a přicházet s novými myšlenkami, schopnost využít příležitosti a vytvářet je.¹⁷

V podniku se ale setkáváme s dalšími rolemi, jako je manažer a vůdčí osobnost. Za manažera můžeme považovat člověka, který vykonává manažerské funkce, ke kterým patří činnost, jako je organizování, plánování, kontrola. Za vůdčí osobnost neboli lídra, můžeme považovat člověka, který získává a ovlivňuje lidi. Jeho autorita je daná silou myšlenek a charismatem.¹⁸

Obr.3.1: Možné propojení osobnosti podnikatele, manažera a lídra



Zdroj : Vlastní zpracování

¹⁷ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

¹⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

Jak ukazuje obrázek č. 3.1, je možné, že existuje osoba, která splňuje kritéria plnění funkční role podnikatele, manažera i lídra, jako vzor Tomáš Baťa.¹⁹

3.2 Vývoj podnikatelského prostředí v České republice

Z časového hlediska lze rozmach svobodného podnikání ohraničit přelomem 18. a 19. století, což je období průmyslové revoluce anebo koncem feudalismu.²⁰

Podmínkou pro fungování podnikání bylo soukromé vlastnictví výrobních prostředků, taky volný pohyb osob z důvody cesty za prací, pro účely pracovní síly.²⁰

Rozmach podnikání se začal formovat v rámci územních celků, které měly svoje vlastní pravidla, zvyklosti – např. výběr daní., tradice jako jsou cechy, města, životní potřeby aj.²⁰

Jasně podmínky pro podnikání jsou v obecnosti platné po celou dobu fungování tržní společnosti, tzn. až po současnost. Podnikat se dá ve svobodné společnosti, kde jsou jasně nastoleny fungující tržní podmínky, za existence volné soutěže, konkurence anebo možnosti soukromého vlastnictví, za existence finančních zdrojů při možnosti zapůjčení kapitálu, prostřednictvím bank, při využití volné pracovní síly a možnosti uplatnění vyrobené produkce na trhu.²¹

Moderní stát by měl pružně reagovat na potřeby podnikatelské veřejnosti a podmínky podnikání přizpůsobovat potřebám podnikání.²⁰

¹⁹ KŘEČEK, Stanislav. *Pracoval jsem u Baťů*. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. ISBN 80-02-00938-X

²⁰ PETŘÍČEK, Václav. *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice*. Vyd. 1. Praha: Corona, 2006. ISBN 80-903363-6-1.

²¹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Překlad Zuzana

Jednou z hlavních součástí hospodářské politiky všech států je péče o podnikatelské prostředí. Na kvalitě podnikatelského prostředí ve velké míře závisí ekonomické výsledky. Z letitých poznatků můžeme odvodit, že za kvalitní prostředí pro podnikání můžeme považovat stav, kdy, stát dokáže vhodně podporovat podnikání, a to způsobem nevytváření umělých překážek, je vytvořena jednoduchá a srozumitelná legislativa a efektivní funkčnost státní a veřejné správy.²¹

Mezníkem vývoje podnikatelského prostředí byla velká privatizace, která probíhala v letech 1991 – 2005. Cílem velké privatizace byla přeměna státních podniků na akciové společnosti, které byly následně předány do soukromých rukou.²⁰

Důležitým faktorem byla tzv. kuponová privatizace. Vznikla na základě toho, že v České republice nebyl dostatek kapitálu, který by umožnil nákup akcií za tržní cenu osobám, nebo organizacím.²⁰

3.3 Typologie podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí je nutno rozčlenit na vnitřní prostředí podniku, nebo podnikatelského subjektu a na vnější. U vnějšího, neboli externího prostředí rozlišujeme 2 vrstvy, jednou je makroprostředí podniku, což můžeme chápat jako „celkový obal“ a mezzoprostředí podniku, které můžeme chápat v rovině regionů, mikroregionů a lokálních faktorů. Vnitřní prostředí podniku je nazýváno jako mikroprostředí.²²

²⁰ PETŘÍČEK, Václav. *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice*. Vyd. 1. Praha: Corona, 2006. ISBN 80-903363-6-1.

²¹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Překlad Zuzana

²² GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. *Základy podnikání* (Repronis). ISBN 80-86122-75-1

3.3.1 Makropodnikatelské prostředí

Makropodnikatelské prostředí má několik makrofaktorů, které toto prostředí charakterizují. Charakterizují ho faktor růstu nebo poklesu výkonu ekonomiky (HDP, stavební výroba apod.), růst nebo pokles inflace, tudíž vliv na cenu zboží, služeb apod., růst nebo pokles zaměstnanosti, udržení nebo narušení vyrovnanosti státního rozpočtu (obchodní bilance se zahraničím), upevňování nebo narušování politické stability (např. Mezinárodní pověst), progres nebo regres v technologické politice země. ²²

O tyto parametry se zajímají všechny podniky, jak malé a střední, tak i velké podniky. Odlišnost je ale ve využitelnosti, např. velké podnikatelské subjekty, firmy, se zajímají o parametry velkých regionů, seskupení zemí apod. U malých a středních firem se pozornost soustřeďuje na faktory země, kde daný podnikatelský subjekt podniká. ²²

3.3.2 Mezzopodnikatelské prostředí

Tak jako i makropodnikatelské prostředí, tak i mezzopodnikatelské prostředí má své charakterizující faktory, kterými jsou přírodní ekologické prvky (hornatost krajiny, lesy, vodní plochy apod.), technická a dopravní infrastruktura, kde se pozornost zaměřuje na vybavenost a kvalitu infrastruktury v daném regionu, vzdělanost, kultura, rozvinutost služeb pošty, bank a sociální infrastruktura. ²²

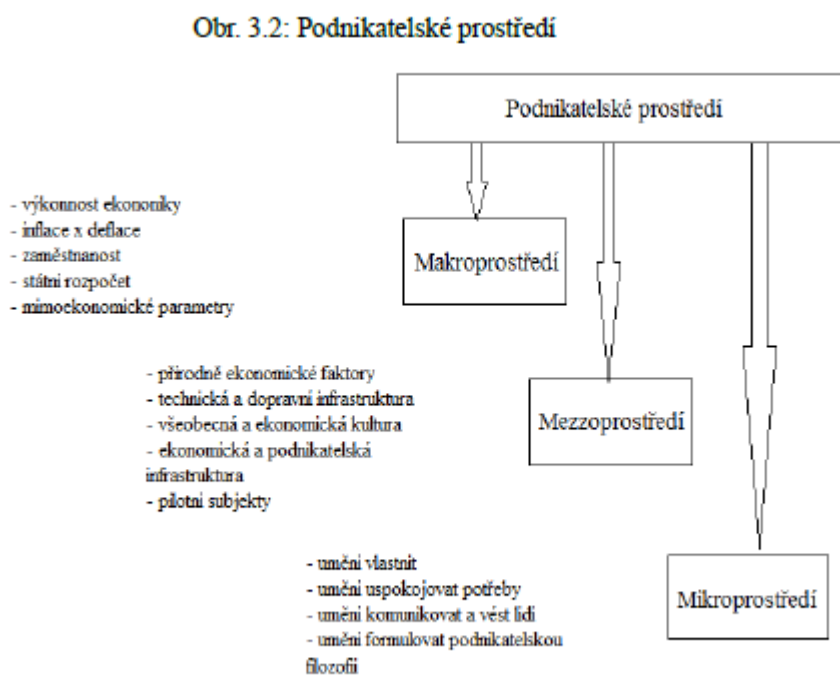
Mezzopodnikatelské prostředí je úzko spojeno s fungováním malých a středních firem. Představuje každodenní reálný kontakt mezi nimi a prostředím, ve kterém se nacházejí. Je možné říci, že malé a střední podniky jsou s mezzopodnikatelským prostředím srostlé. ²²

²² GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. Základy podnikání (Repronis). ISBN 80-86122-75-1

3.3.3 Mikropodnikatelské prostředí

Mikropodnikatelské prostředí můžeme charakterizovat znaky, jako jsou klima, kultura a další znaky, které vytváření pro jednotlivé podnikatelské subjekty jejich vnitřní, životní prostředí. Mezi tyto faktory se řadí schopnost podnikatele vlastnit a optimalizovat svoje podnikatelské portfolio, schopnost a umění vést lidi, schopnost uspokojit potřeby nejenom trhu, ale i v rámci společnosti, komunikace mezi makroprostředím a mezzoprostředím, schopnost formulace své vlastní podnikatelské strategie, zajistit identitu a integritu firmy.²²

Obr. 3.2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Evy Grublové

²² GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. Základy podnikání (Repronis). ISBN 80-86122-75-1

3.4 Faktory hodnocení kvality podnikatelského prostředí

Mezi faktory hodnocení kvality podnikatelského prostředí můžeme řadit faktory obchodní, pracovní, infrastrukturní, lokální, cenové a environmentální. V jednotlivých podkapitolách budou popsány konkrétní faktory, které do jednotlivých skupin spadají.²³

Tabulka 3.1: Faktory KPP a jejich významné váhy

Faktory	Typologické skupiny	Váhy A	Váhy B
Nejvýznamější faktory:		44	48
Podnikatelská a znalostní báze	Lokální faktory	9	11
Dostupnost pracovních sil	Pracovní faktory	10	10
Blízkost trhů	Obchodní faktory	9	9
Koncentrace významných firem	Obchodní faktory	9	9
Kvalita pracovních sil	Pracovní faktory	7	9
Středně významné faktory:		37	35
Cena nemovitostí	Cenové faktory	7	7
Kvalita silnic a železnic	Infrastrukturní faktory	8	6
Cena práce	Cenové faktory	6	6
Informační a komunikační technologie	Infrastrukturní faktory	6	6
Podpůrné služby	Obchodní faktory	6	5
Urbanistická a přírodní atraktivita území	Environmentální faktory	4	5
Méně významné faktory:		19	17
Přítomnost zahraničních firem	Obchodní faktory	5	4
Environmentální kvalita území	Environmentální faktory	3	3
Asistence veřejné správy	Lokální faktory	4	3
Blízkost mezinárodních letišť	Infrastrukturní faktory	4	3
Flexibilita pracovních sil	Pracovní faktory	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu Milana Víturky

²³ VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

3.4.1 Obchodní faktory

Mezi obchodní faktory řadíme faktor blízkosti trhů, faktor koncentrace významných firem, faktor přítomnosti zahraničních firem a faktor podpůrných služeb.²³

Faktor blízkosti trhů podává informace o výhodách jednotlivých regionů a jejich geografickou polohu. V rámci trhu tedy vzniká konkurenční prostředí pro podniky, které vede podnik ke zvyšování produktivity. Taky je nutno rozlišovat trh v rámci dané země anebo zahraniční trh. Analýzy jednotlivých trhů je nutno provádět odděleně.²³

Faktor koncentrace významných firem vyjadřuje spotřební vztahy, které vznikají mezi ekonomickými subjekty, mezispotřeba. Význam můžeme sledovat ve vytváření nových příležitostí pro rozšiřování trhu, v oblasti rozvoje specializovaných dodavatelů, u stimulace spolupráce, která zvyšuje produkci a kvalitu výrobků a služeb.²³

Faktor přítomnosti zahraničních firem nám umožňuje vyhodnotit vliv jiné zemi do naší globální ekonomiky. Vliv můžeme sledovat prostřednictvím investic, které zahraniční firmy investují v rámci naší ekonomiky, vkládáním kapitálu, s tím spojeným nárůstem pracovních míst a zvyšování kvality života obyvatelstva.²³

Faktor podpůrných služeb můžeme chápat jako externí pomoc podnikům. Mezi nejznámější podpůrnou službu řadíme outsourcing, která snižuje náklady.²³

3.4.2 Pracovní faktory

Mezi pracovní faktory řadíme faktor dostupnosti pracovních sil, faktor kvality pracovních sil a faktor flexibility (podnikavosti) pracovních sil.²³

²³ VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Faktor dostupnosti pracovních sil nám podává informaci o dostupnosti pracovních sil v daném regionu, informace o uspokojování poptávky po pracovních místech jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru. Čím je vyšší úroveň nabídky pracovních sil, tím je lépe uspokojena poptávka po pracovní síle.²³

Faktor kvality pracovních sil patří mezi nejvýznamnější faktory. Z regionálního pohledu se zvyšuje procento vysokoškolsky vzdělaných lidí a tudíž se tím i zvyšuje úroveň kvality pracovních sil, naopak se ale snižuje počet absolventů středních odborných učilišť.

²³

Faktor flexibility (podnikavosti) pracovních sil se zaměřuje na flexibilitu, přizpůsobivost pracovních sil vlivem měnící se tržní ekonomiky.²³

3.4.3 Infrastrukturní faktory

Mezi infrastrukturní faktory řadíme faktor kvality silnic a železnic, faktor informačních a komunikačních technologií a faktor blízkosti mezinárodních letišť.²³

Faktor kvality silnic a železnic ovlivňuje bezpochyby mobilitu obyvatelstva a tím spojený rozvoj územní dělby práce. V rámci faktoru se taky zkoumá export a import.²³

Faktor informačních a komunikačních technologií ICT zkoumá dynamický rozvoj dopadu na globální konkurenceschopnost firem i jednotlivých zemí a regionů.²³

Faktor dostupnosti letiště ovlivňuje nejenom turistickou atraktivitu určitého regionu, ale i kvalitu podnikatelského prostředí, např. image regionu. Významnou roli hrají mezinárodní letiště. Největší mezinárodní letiště v České republice jsou Praha – Ruzyně, Brno – Tuřany, Ostrava – Mošnov, Karlovy Vary – Olšová Vrata a letiště Pardubice.²³

²³ VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

3.4.4 Lokální faktory

Mezi lokální faktory řadíme faktor podnikatelské a znalostní báze a faktor asistence veřejné správy.²³

Faktor podnikatelské a znalostní báze podává informace o specifických předpokladech jednotlivých regionů pro budoucí ekonomický rozvoj. Můžeme tu zařadit zkoumání hodnocení nabídky průmyslových zón.²³

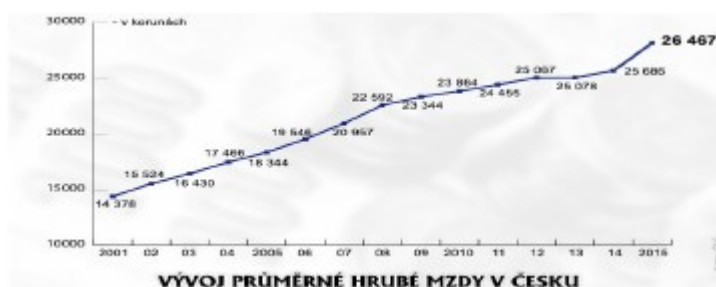
Faktor asistence veřejné správy hodnotí přístup k podnikatelům a investorům a k jejich rozvojovým aktivitám. Z celkového pohledu nejde o velmi významný faktor.²³

3.4.5 Cenové faktory

Mezi cenové faktory řadíme faktor ceny práce a faktor ceny nemovitosti.²³

Faktor ceny práce zkoumá průměrné mzdy jako základní komponenty ceny práce. Zkoumá jednotlivá odvětví, nejvyšší průměrné mzdy a nejnižší průměrný mzdy.²³

Obr. 3.3: Vývoj minimální mzdy od roku 1991

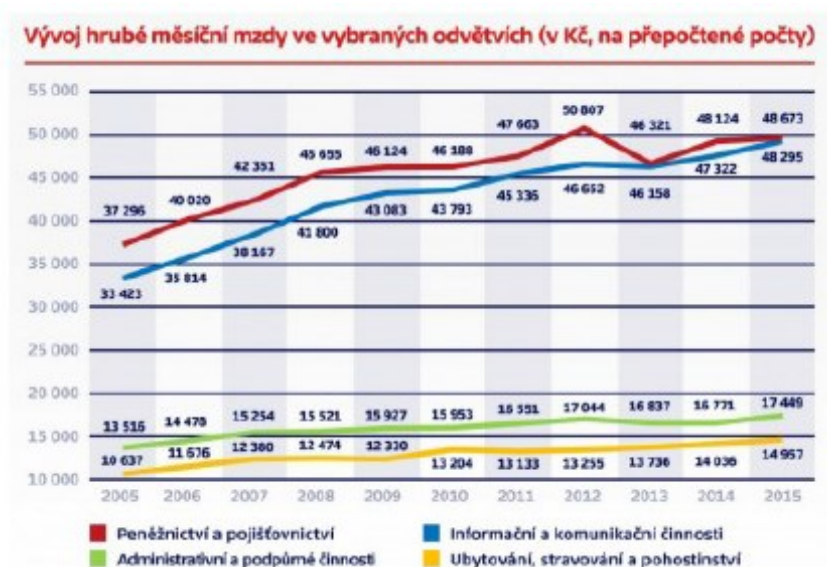


Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

²³ VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Na obrázku č. 3.3 můžeme vidět vývoj minimální mzdy od roku 2001 do roku 2016. Jak je vidět průměrná minimální mzda stoupla o víc než 12 000 Kč.

Obr. 3.4: Vývoj hrubé měsíční mzdy ve vybraných odvětvích



Zdroj: Český statistický úřad

Faktor ceny nemovitosti zahrnuje faktor ceny pozemků a faktor ceny pronájmů. Faktor ceny pozemků je spojen s cenami stavebních pozemků pro výstavbu, faktor ceny pronájmů je spojen s pronájmem kancelářských objektů pro poskytování služeb. Jde o nákladové faktory, které hrají roli při výběru lokalizace podniku. Jak je známo ve větších městech je vyšší tržní cena pozemků, jak mimo města.²³

3.4.6 Enviromentální faktory

Mezi enviromentální faktory řadíme faktor urbanistické a přírodní atraktivity území a faktor enviromentální kvality území.²³

²³ VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Faktor urbanistické a přírodní atraktivity území je spojený s cestovním ruchem, rekreací a turistickou atraktivitou území. Je proto velmi důležité vytvořit si „image“ regiónu.
23

Faktor enviromentální kvality území lze chápat jako faktor kvality životního prostředí spojený s dopadem činnosti podniku na životní prostředí. Lze říci, že pracovníci s vyššími příjmy mají zvýšené nároky na kvalitu životního prostředí.²³

3.5 Metody analýzy podnikatelského prostředí

V rámci zkoumání podnikatelského prostředí se můžeme zaměřit na zkoumání dle různých metod. Táto podkapitola bude zaměřena na analýzu, metodu PESTLE, BCG matici, analýzu 5 konkurenčních sil a SWOT analýzu.

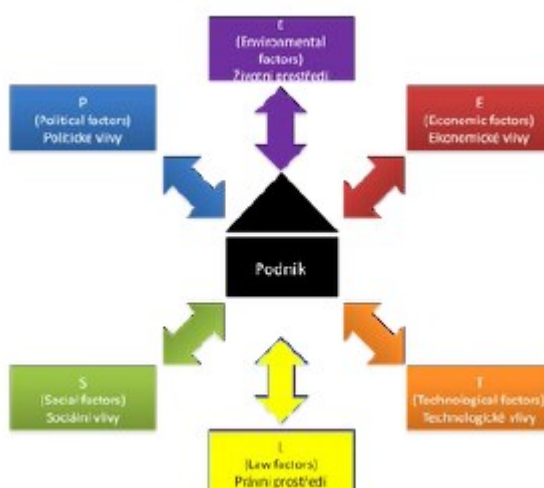
3.5.1 Analýza PESTLE

Okolí podniku je vnější svět, který obklopuje podnik. Pod pojmem okolí podniku si můžeme představit všechno za hranicemi podniku, co podnik ovlivňuje a současně co může sám ovlivnit. Vliv okolí na podnik je silný, ale vliv podniku na okolí ze značně omezen. Okolí podniku má prvky, které ho ovlivňují, jsou to prvky geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické. Tyto prvky dělíme na prvky hmotné, které jsou geografické podmínky a technologické okolí, ostatní ale řadíme pod prvky nehmotné.²¹

²¹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Překlad Zuzana

²³ VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Obr. 3.5: Grafické znázornění analýzy PESTLE



Zdroj: *Analýza PESTLE* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/strategicke-planovani-analyza-swot/c391>

3.5.1.1 Geografické okolí podniku

Je dáno umístěním podniku v prostředí, tudíž jeho lokalizace. Toto okolí ovlivňuje okolí zejména řízením materiálových a výrobních toků od zdroje k uživateli.¹⁷ Předurčuje jeho logistiku. Pozornost je věnovaná podnebí, morfologii území, urbanizací, vodním tokům, charakteru technické infrastruktury., zásobám surovin.²⁴

3.5.1.2 Sociální okolí podniku

Podnik musí brát v úvahu jeho sociální dopad na společnost. Jeho činnost by měla přinést prospěch nejenom podniku, ale i společnosti, a právě to je v dnešní době velice náročné. Podnik se snaží dosáhnout co nejvyššího zisku na úkor společnosti.¹⁷

¹⁷ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.*

²⁴ ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Podniková ekonomika A. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-80-248-1421-6.*

Zájmy společnosti, sociálního okolí, by měli brát v úvahu i zaměstnanci. Ke příkladu uvedu stávkou zdravotníků, kdy stávka jako taková má závažné dopady na společnost.

Uplatňování sociálních aspektů souvisí i se vznikem sociální tržní ekonomiky, která funguje v Spolkové republice Německo a jiných západoevropských státech. Sociální tržní ekonomika se snaží odvrátit tzv. sociální napětí. Od vstupu České republiky do Evropské unie přijala Česká republika evropské normy, jako jsou pracovní podmínky anebo standardy v bezpečnosti práce a ochrany zdraví.²¹

3.5.1.3 Politické okolí podniku

Politické okolí ovlivňuje podnik pomocí nařízení politických stran, koalice, opozice apod. Každý z uvedených politických subjektů může výrazně ovlivnit fungování podniku prostřednictvím prosazování své politiky. Již v minulosti byl podnik politicky ovlivňován například privatizací, znárodněním. Nejvýraznější politický vliv má ale vstup České republiky do Evropské unie a směr vývoje k „Evrozóně“. Příspěvky a fondy z Evropské unie jsou ale velkým přínosem pro růst a fungování podniků. Můžeme tedy říci, že vstup byl pro nás ekonomicky výhodný. Nutno ale podotknout, že vliv můžou mít i obecné úřady, tzv. komunální politika.¹⁷

3.5.1.4 Právní okolí podniku

Politické vlivy se prosazují pomocí práva. Právo tedy vytváří rámec pro všechny podnikové činnosti. Stanovuje co je přípustné a co nikoliv. Nejdůležitější je občanský zákoník, který vymezuje podmínky pro podnikání jak pro právnické, tak i fyzické osoby. Existuje ale i řada jiných norem a zákonů.¹⁷

¹⁷ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.*

²¹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Překlad Zuzana*

Vymahatelnost práva je nejvýznamnějším faktorem právního okolí. Jde tu i o práci soudu, jeho rychlost, ale i o autoritu soudního rozhodnutí.¹⁷

3.5.1.5 Ekonomické okolí podniku

Ekonomické okolí má pro podnik významný vliv a to z toho důvodu, že z ní získává výrobní faktory a kapitálů a obrací se na něj se svými výrobky a službami. Faktory ekonomického okolí můžeme charakterizovat jako dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj, odběratelé, dodavatelé, finanční instituce (banky).¹⁷

Obr. 3.6: Daňová zátěž v letech 2012 – 2016

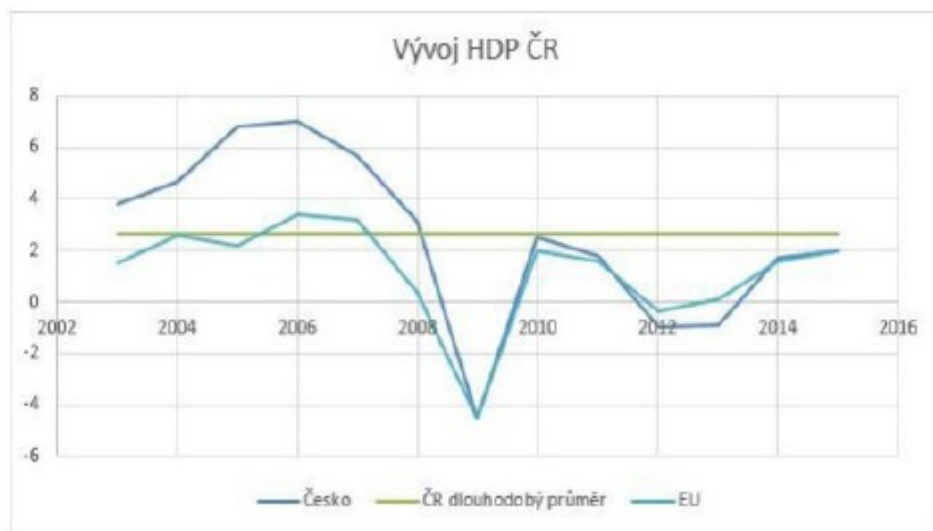
Rok	2012	2013-2014	2015	2016
Základ daně	Superhrubá mzda	Superhrubá mzda	Hrubá mzda	Hrubá mzda
Sociální zaměstnavatel	25 %	25 %	25,4 %, příp. 25 %	25,4 %, příp. 25 %
Sociální zaměstnanec	6,5 %	6,5 %	6,5 %	6,5 %
Stropy pojistného	48× průměrná mzda	48× průměrná mzda	48× průměrná mzda	48× průměrná mzda
Zdravotní zaměstnavatel	9 %	9 %	7 %	7 %
Zdravotní zaměstnanec	4,5 %	4,5 %	6,5 %	6,5 %
Stropy pojistného	72× průměrná mzda	Neomezeno	Neomezeno	72× průměrná mzda
Sazba daně	15 %	15 % + 7 % z částky nad cca 1,2 mil. Kč	19 % + 7 % z částky nad cca 1,2 mil. Kč	19 %

Zdroj: *Daňová zátěž v následujících letech* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.spravafirem.cz/danova-zatez-v-nasledujících-letech>

¹⁷ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.*

Na obrázku č. 3.7 je možné vidět vývoj HDP (hrubého domácího produktu) v letech 2003 – 2015. HDP se v tuto chvíli pohybuje pod dlouhodobým průměrem České republiky. V posledních letech má ale vzrůstající tendenci.

Obr. 3.7: Vývoj HDP v letech 2003 – 2015



Zdroj: *Vývoj HDP v letech 2003 - 2015* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.klubinvestoru.com/cs/article/2134-cesko-vs-slovensko-3-dil-vyvoj-hdp>

3.5.1.6 Ekologické okolí podniku

Ekologii musí podniky respektovat. Dopad podnikání má někdy výrazný vliv na životní prostředí. Každý podnik by si měl snažit nenarušovat přírodní podmínky, ve kterých žijeme. V rámci ekologické zátěže je kladen velký důraz na recyklaci, taky na výrobu nezávadných obalů, výrobků, možnost rozvíjení nových technologií, které budou napomáhat snižovat ekologické dopady.¹⁷

¹⁷ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.*

3.5.1.7 Technologické okolí podniku

Do technologického okolí můžeme zařadit již zmíněné technologické postupy, které podniku můžou pomoci dosáhnout lepších hospodářských výsledků. Na jedné straně chybně zvolený technologický postup může mít negativní dopad do životního prostředí a může souviset se vznikem negativních externalit, na druhé straně vývojem nového, lepšího technologického postupu a aplikaci v praxi, může dojít ke vzniku prospěšných externalit.¹⁷

3.5.1.8 Etické okolí podniku

Etika hraje významnou roli nejenom v životě člověka, ale i podniku. Zabývá se tím, co je dobré a co ne. Každý podnik by se měl chovat eticky, nejenom k zákazníkům, okolí, ale i k zaměstnancům apod., jeho chování by mělo být správné a spravedlivé. V rámci podnikatelského prostředí jde o poskytování pravdivých informací, poskytování kvalitních a dobrých služeb zákazníkům, etické chování v rámci konkurenčního boje, nebo hospodářské soutěže.¹⁷

3.5.1.9 Kulturně historické okolí podniku

Kulturně historické okolí se vyvíjelo několik let. Vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje.¹⁷

Významnou součástí tohoto prostředí je náboženství, které může svým charakterem významně ovlivnit chování obyvatelstva a zejména jeho přístup k novým hodnotám, které přináší modernizující se svět.²⁴

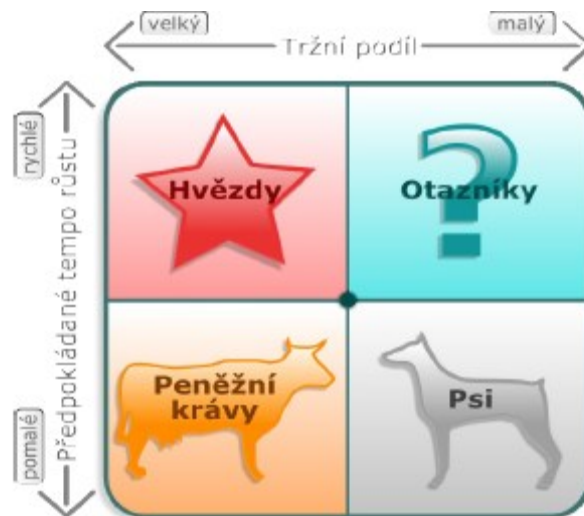
¹⁷ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.*

²⁴ ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Podniková ekonomika A. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-80-248-1421-6.*

3.5.2 BCG matice (BCG model)

BCG, neboli Boston Consulting Group. Model založila bostonská konzultační skupina na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků je spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Tyto faktory považuje skupina za faktory strategické úspěšnosti. Při řešení, modelování situací se používají veličiny vztahující se k období jednoho roku.²⁵

Obr. 3.8: BCG matice



Zdroj: *Marketingové procedury a nástroje* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>

Jak je zřejmé z výše uvedeného obrázku č. 3.8, BCG matice je konstruována do 2 dimenzí. Na vertikální ose je znázorněno tempo růstu trhu v %. Osa je dělena ve většině případů na díly od 0 do 20. Za mezník mezi nízkým a vysokým tempem růstu je hodnota 10%.²⁵

²⁵ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.

Na horizontální ose je znázorněn relativní tržní podíl vyjádřený poměrem tržeb šetřeného podniku k tržbám největšího konkurenta v odvětví nebo oboru. Stupnice je logaritmická, a to proto, aby stejné vzdálenosti vyjadřovaly stejné procentuální zvýšení.²⁵

Model BCG předpokládá, že každá podnikatelská jednotka najde místo v jednom ze 4 čtyř kvadrantů matice, a to dojné krávy, hvězdy, hladoví psi a otazníky. Dojné (v našem obrázku peněžní) krávy jsou podnikatelské jednotky s dominantním podílem na trhu, ovšem na té části trhu, která roste pomaleji. Vytvářejí kontinuální peněžní prostředky. Hvězdy jsou podnikatelské jednotky s vysokým tempem růstu a s velkým podílem na trhu. Představují strategickou příležitost v podnikovém portfoliu. Hladoví psi jsou podnikatelské jednotky s nízkým tržním podílem a nízkým tempem růstu. Nejsou perspektivní a proto se manažeři musí rozhodnout zda budou „zdraví“ psi pokračovat anebo program zastaví. Otazníky jsou podnikatelské jednotky, které mají nízký podíl na trhu, ale při vysokém tempu růstu, stávají se tak přitažlivými. Nízký tržní podíl je ale potenciálně ziskově nejistý. Jsou to „žrouty“ peněz.²⁵

Výsledky analýz jsou vodítkem pro stanovení role, kterou budou hrát podnikatelské jednotky v budoucím vývoji.²⁵

3.5.3 Analýza 5 konkurenčních sil

Model Porterových pěti konkurenčních sil obsahuje stávající konkurenci, novou konkurenci, vliv odběratelů (zákazníků), vliv dodavatelů a substituční produkty. Vzájemnou souvislost nám popisuje obrázek č. 3.9.²⁶

²⁵ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. *Manažer*. ISBN 80-7169-996-9.

²⁶ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 80-7179-577-1.

Obr. 3.9: Porterův model 5 sil

Porterův model pěti sil



11

Zdroj: *Porterův model 5 sil* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3024795/>

Zákazníci

Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí podniku, a to z toho důvodu, že spotřebitelský trh nikdy nebyl a nebude homogenní. Zákazník na trhu průmyslového zboží nevyžaduje jiný přístup jako konečný spotřebitel.²⁶ Můžeme taky rozeznat trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, vládní trhy a mezinárodní trhy.²⁷ Každý z trhů vyžaduje jiný přístup podniku. Umění reagovat na změny trhu vede k prospěchu firmy.

Dodavatelé

Jsou ti, kteří dodávají podniku v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění funkce podniku.²⁶ Každý podnik by ale v dlouhodobém měřítku měl kontrolovat činnost jednotlivých svých dodavatelů.

²⁶ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 80-7179-577-1.

²⁷ KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza : plánování : využití : kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

Konkurence

V případě, že chce být podnik úspěšný, musí velmi dobře znát trh, své konkurenty, snažit se, aby uspokojoval požadavky a potřeby zákazníků lépe než konkurence. Z hlediska mikroprostředí jde o faktor ovlivnitelný, a to ovlivněním přes vhodné nástroje marketingu a z hlediska makroprostředí, o faktor neovlivnitelný. Každý podnik by měl mít určitou svojí strategii, která by mu pomáhala zvládat konkurenční boj na jednotlivých trzích, taky možný vstup nových konkurentů do odvětví.²⁶

Substituční produkty

Substitučními produkty chápeme produkty, které daný výrobek, produkt, službu jednoho podniku můžou nahradit. Mají stejnou funkci, ale jsou vyrobeny jinou technologií. Takové výrobky se pak stávají konkurenčními.²⁸

3.5.4 Marketingový mix

Do marketingového mixu můžeme zařadit faktory, které jsou snáze ovlivnitelné. Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, na základě kterých firma dosahuje svých marketingových cílů. Pozůstává ze všeho, čímž může firma ovlivnit poptávku po svých službách, produktech, výrobcích.²⁹

Marketingový mix tvoří 4 proměnné (4P) a to produkt – výrobek (product), prodejní cena (price), prodejní místo (place), propagace (promotion).²⁹

²⁶ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 80-7179-577-1.

²⁸ PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0684841487.

²⁹ FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press, 2001. *Business books (Computer Press)*. ISBN 80-7226-558-X.

Jednotlivé složky marketingového mixu se můžou ještě dále členit. Tímto členěním pak vytvářejí systém, označujeme jej jako výrobní (kvalita, značka, obal, design), cenový (rabat, platební podmínky, úvěrové podmínky), kontrakční, distribuční (distribuční cesty, distribuční mezipřímky, distribuční systémy, fyzická distribuce), či propagační, komunikační mix (reklama, osobní prodej, public relations – vztahy s veřejností, podpora prodeje).²⁹ Marketingový mix můžeme taky charakterizovat dle obrázku č. 3.11.

Obr. 3.10: Marketingový mix



Zdroj: *Marketingový mix* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix>

3.5.5 SWOT analýza

Metoda SWOT je analýza silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a ohrožení.³⁰

²⁹ FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení.* Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-558-X.

³⁰ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb.* Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

Analýza dostala název SWOT dle začátečních písmen anglických slov, a to S – strenghts (síla), W – weaknesses (slabosti), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). Úspěšná marketingová strategie je taková, kdy podnik dokáže objektivně zhodnotit své silné a slabé stránky, své příležitosti, ale i hrozby.³⁰

Analýza SWOT je vlastně analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb) a analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek podniku).³⁰

Analýza vnějšího prostředí

Jedná se o okolí podniku, tudíž toto okolí spadá mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a působí na firmu nekontrolovaně. Zmíněné vnější prostředí tedy tvoří makroprostředí, které je tvořeno ekonomickým, politickým, legislativním, demografickým, kulturním a sociálním, technologickým a ekologickým prostředím a tržním prostředím, které tvoří zákazníci, konkurence a dodavatelé.³⁰

Cílem analýzy vnějšího prostředí je určení možných příležitostí a ohrožení, uplatnění strategických aktivit firmy. Firma si na základě toho šetření vytvoří pozici na daném trhu a získá potřebné důležité informace ohledně zlepšení činnosti, strategie, zaměření apod.³⁰

V rámci analýzy vnějšího prostředí by se měla firma zaměřit na faktory jako jsou ekonomická recese, ekonomické oživení, pohyb inflace, členstvo v EU, růst nezaměstnanosti, vstup nového kapitálu, který přinesli zahraniční investoři apod. Tyto faktory by firma měla zkoumat z hlediska toho, zda změna některých faktorů přinese podniku příležitost anebo hrozbu.³⁰

³⁰ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

Analýza vnitřního prostředí

Jedná se o analýzu tržního prostředí, které je tvořeno několika faktory, jako jsou zákazníci, konkurenti, dodavatelé a náš trh. Bude zahrnovat celou řadu faktorů, při kterých musí firma rozhodnout, zda je ten daný faktor pro firmu silnou nebo slabou stránkou.³⁰

V případě, že provádíme analýzu vnitřního prostředí musíme zhodnotit pozici firmy na daném trhu, co znamená v jakém postavení se nachází. Je nutno ale taky zhodnotit personál společnosti, který dělíme na řídicí pracovníci a ostatní personál. Posuzována je taky existence a využívání informačního systému, oblast techniky a technologie podniku. Z hlediska marketingu poté zkoumáme produkt, cenu, distribuci, komunikační mix, materiální prostředí.³⁰

Obr. 3.11: Grafické znázornění SWOT analýzy



Zdroj: *SWOT analýza* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

³⁰ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

4. Analýza mobilních operátorů v České republice

Táto hlavní kapitola bude zaměřena na praktickou část bakalářské práce. V jednotlivých krocích bude provedena analýza tržního prostředí v České republice u poskytovatelů telekomunikačních služeb. U každého velkého operátora budou analýzy prováděny odděleně. V předposlední podkapitole srovnáme společnosti dle určitých kritérií.

4.1 Vodafone Czech Republic a.s.

V rámci analýzy jednotlivých operátorů byla provedena analýza firmy, neboli zjištění základních údajů o firmě z výročních zpráv. U společnosti Vodafone Czech Republic a.s. byla analýza provedena z výroční zprávy za rok 2015.³¹

Tabulka 4.1: Informace o společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Vznik firmy, datum zapsání do OR	13.08.1999
Právní forma	Akciová společnost
Počet zákazníků	více než 3,3 milióna
Počet zákazníků mezinárodní skupiny	446 mil. Zákazníků (26 zemí)
Akcionář společnosti	Vodafone Group Plc.
Sídlo společnosti	Náměstí Junkových 2, 155 05 Praha 5
Základní kapitál společnosti	1470 mil. Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	382 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy ze dne 31.3.2015

4.1.1 Porterův model 5 konkurenčních sil

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. získala v roce 2015 41 tisíc nových zákazníků, nárůst byl patrný po dvou letech poklesu zákazníků. Za rok 2015 zaznamenala taky nárůst firemních zákazníků, podnikatelů, nespotebítelů a to téměř 100 000.³¹

³¹ *Výroční zprávy společnosti Vodafone* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/>

V rámci orientace na zákazníka se společnost snaží poskytovat kvalitní služby, zákazníkům, drobným podnikatelům a to vytvořením ePoklady, která pomáhá s elektronickou evidencí tržeb. Společnost měla k 31.3.2015 celkový počet zákazníků téměř 3,3 miliónu.³¹

Společnost, jakožto poskytovatel telekomunikačních služeb není přímo závislá na dodavatelích. Jak bylo zmíněno již v úvodu, v roce 2015 vznikla společnost CETIN a.s. (Česká telekomunikační infrastruktura a.s.), která má na starost správu telekomunikační infrastruktury. Znamená to tedy to, že společnost je přímo závislá na jiné společnosti. Protože ale společnost nabízí na prodej i HW a není přímým výrobcem zařízení, musí zařízení nakupovat přes svého dodavatele. V případě ale zakoupení HW, částka je již splacena společnosti Vodafone Czech Republic a.s., nikoliv výrobcí služeb.³²

Konkurence je v odvětví telekomunikačních služeb velká. Na telekomunikačním trhu máme celkem 3 velké konkurenty a to již zmíněnou společnost O2 Czech Republic a.s., společnost T-Mobile a.s. a Vodafone Czech Republic a.s. Každý se snaží o co největší zisk a o co největší počet zákazníků. Nová konkurence může do odvětví vstoupit jako virtuální operátor, který bude fungovat na síti jedné ze stávajících společností.

Substituty na trhu telekomunikačních služeb rozhodně jsou. Každý zákazník, který využívá internet, může komunikovat prostřednictvím aplikací jako je Facebook, Viber, Twitter, Skype. Tyto substituty jsou „zdarma“, stačí pouze využívat internet.

³¹ *Výroční zprávy společnosti Vodafone* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/>

³² *Nákup HW* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/vse-o-nakupu/splatkovy-prodej/>

Obr. 4.1: Logo a slogan společnosti



Zdroj: *Logo společnosti Vodafone* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://paymentweek.com/2015-11-18-vodafone-mobile-wallet-will-soon-support-mastercard-8891/>

4.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix charakterizují 4P. Na základě jednotlivých bodů budou vymezeny služby společnosti spolu s cenami služeb, místa podnikání a prodeje a taky reklama.

Produkty a ceny

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. je komplexním poskytovatelem služeb, nabízí nejenom službu volání z mobilu a z domova, ale taky internet mobilní pevný a vzduchem. Pestrou škálu nabídky potvrzují obrázky č. 4.2, č. 4.3 a 4.4, které byly aktuálně staženy z webových stránek společnosti. V rámci porovnání bude pozornost zaměřena pouze na mobilní volání.³³

³³ *Vodafone - sekce osobní* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/>

Obr. 4.2: Nabídka tarifů pro jednotlivce

	Smart 100	Smart 250	Neprodáváno Red LTE	Red LTE super	Red LTE premium
Volání	100 minut po vyčerpání 3,49 Kč/min	250 minut po vyčerpání 3,49 Kč/min	Neomezeně	Neomezeně	Neomezeně
SMS	Neomezeně v síti Vodafone ostatní 1,51 Kč/SMS	Neomezeně	Neomezeně	Neomezeně	Neomezeně
4G LTE internet	100 MB ⁽ⁱ⁾ s možností navyšení o 250 MB/99 Kč	250 MB ⁽ⁱ⁾ s možností navyšení o 250 MB/99 Kč	1,5 GB ⁽ⁱ⁾ s možností navyšení o 1 GB/99 Kč	4 GB ⁽ⁱ⁾ s možností navyšení o 1 GB/99 Kč	10 GB ⁽ⁱ⁾ s možností navyšení o 1 GB/99 Kč

Zdroj: *Tarify pro jednotlivce* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/>

Paušální cena za tarif Smart 100 je 349 Kč s DPH, cena za tarif Smart 250 je 549 Kč s DPH, cena za tarif Red LTE, který je současně i nejoblíbenějším tarifem je 749 Kč s DPH, cena za tarif Red LTE super je 999 Kč s DPH, součástí tohoto tarifu je 1000 volných minut do zahraničí a tarif Red LTE premium za 1599 Kč s DPH, kterého součástí je 1000 volných minut jak u tarifu Red LTE super, tak i neomezené volání, SMS a každý den 100 MB dat v Evropě.³⁴

Obr. 4.3: Tarify pro rodinu

Rodinný tarif Red+

4 neomezené tarify pro celou rodinu

- ✓ Neomezené volání pro 4 členy
- ✓ Neomezené SMS pro 4 členy
- ✓ 2 GB sdílených dat

celkem
1 499 Kč měsíčně vč. DPH

OBJEDNAT

[Detail tarifu](#)

Nyní zdarma k Red+



Wi-Fi síť doma i na chatě zdarma

Vytvořte si vlastní Wi-Fi, ať jste kdekoli.
K rodinnému tarifu Red+ získáte přenosný internet
za 0 Kč měsíčně.

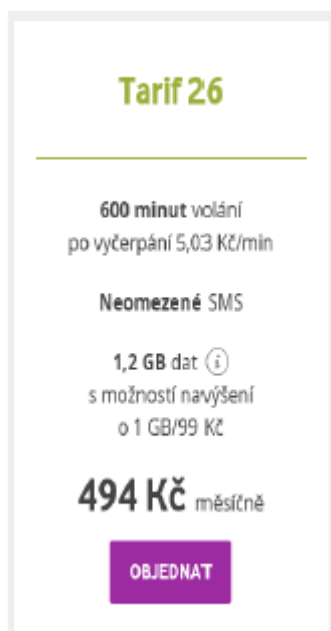
[Více o internetu zdarma](#)

Zdroj: *Tarify pro rodinu* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/rodinny-tarif-red-plus>

³⁴ *Tarify pro jednotlivce* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/>

Z marketingového hlediska je vytvoření nabídky služeb pro celou rodinu výhodný „tah“. Balíček služeb pro rodinu připravila společnost Vodafone jako první na českém trhu. Součástí tarifu jsou 4 SIM karty s neomezeným voláním a k tomu přenosný internet. Pro běžného uživatele by cena neomezeného tarifu činila 749 Kč s DPH, pro člena rodiny je to částka 374,75 Kč s DPH.³⁵

Obr. 4.4: Tarify pro mladé



Zdroj: *Tarify pro mladé* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/tarif-pro-mlade/>

Ceny u tarifů Business kopírují ceny tarifů pro jednotlivce. Tarify nejenom kopírují cenu tarifů, ale i nabídku služeb v rámci daného tarifu. Informace dokazuje obr. č. 4.5.³⁶

³⁵ *Tarify pro rodinu* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/rodinny-tarif-red-plus>

³⁶ *Neomezené tarify pro podnikatele* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/podnikatele/volani/business-red-lte-tarify/>

Obr. 4.5 : Neomezené tarify pro podnikatele

	Business Smart 100	Business Smart 250	Business Red LTE	Business Red LTE super	Business Red LTE premium
Volání	Neomezené volání ve firmě 100 minut do všech sítí, po vyčerpání 3,49 Kč/min	Neomezené volání ve firmě 250 minut do všech sítí, po vyčerpání 3,49 Kč/min	Neomezené volání do všech sítí	Neomezené volání do všech sítí	Neomezené volání do všech sítí
SMS	Neomezené SMS do všech sítí	Neomezené SMS do všech sítí	Neomezené SMS do všech sítí	Neomezené SMS do všech sítí	Neomezené SMS do všech sítí
4G LTE internet	150 MB dat ⁽¹⁾	300 MB dat ⁽¹⁾	1,5 GB sdílených dat ⁽²⁾	4 GB sdílených dat ⁽²⁾	10 GB sdílených dat ⁽²⁾

Zdroj: *Neomezené tarify pro podnikatele* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/podnikatele/volani/business-red-lte-tarify/>

Place (místo)

Společnost má pro obsluhu zákazníků k dispozici 128 prodejen.³⁷ Péče o zákazníky funguje na telefonním čísle *77, v případě, že voláte z telefonního čísla společnosti Vodafone, popřípadě na bezplatné lince 800 77 00 77. V případě, že zákazník nechce se zaměstnancem společnosti mluvit, k dispozici je taky online chat, který funguje v pracovní dny.³⁸

Promotion (reklama)

V rámci zkoumání reklamy jsem se zaměřila na média, jako je televize a internet. Reklama v televizi je lehko zapamatovatelná a poměrně častá. Co se týče ale reklamy na internetu za zkoumaný čas mi nabídka vyskočila maximálně 5x.

³⁷ *Prodejny Vodafone* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/fakta-milniky-oceneni>

³⁸ *Kontakty* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: http://pece.vodafone.cz/app/answers/list/c/136,173/a_id/1729/

4.2 T-Mobile a.s.

U společnosti T-Mobile a.s. byly výsledky zpracovány z výroční zprávy za rok 2014, výroční zpráva byla vydána dne 31.12.2014.³⁹

Tabulka 4.2: Informace o společnosti T-Mobile a.s.

Vznik firmy, datum zapsání do OŘ	Rok 1990
Právní forma	Akciová společnost
Počet zákazníků	6 miliónů
Počet zaměstnanců	3134
Akcionáři společnosti	Deutsche Telekom AG
Sídlo společnosti	Tomíčkova 2144/1, 148 00 Praha
Základní kapitál společnosti	520 mil. Kč

Zdroj: *Výroční zpráva společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2014_CZ.pdf

4.2.1 Porterův model 5 konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil byla provedena na základě výroční zprávy z roku 2014. Výroční zpráva z roku 2015 není k dispozici pro veřejnost. Pro společnost byl rok 2014 z hlediska faktoru zákazníků úspěšný. Koncem roku společnost evidovala téměř 6 mil. aktivních SIM karet, jednalo se jak o rezidentní, tak firemní segment, zohledněny byly jak tarifní SIM, tak předplacené SIM.³⁹

I ve společnosti T-Mobile a.s. je důraz kladen na spokojenost zákazníka. Každý mobilní operátor si je tohoto vědomý a snaží se, dosáhnou maximální spokojenost různými způsoby a nástroji.³⁹

V roce 2014 byl kladen důraz na segment firemních zákazníků, tudíž segment B2B. Jako první přinesla společnost na trh tzv. „sdílený internet“, což je služba, která nabízí čerpání dat na 2 zařízeních.³⁹

³⁹ *Výroční zpráva společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: https://www.tmobile.cz/dcpublish/Annual_report_2014_CZ.pdf

Příklad, zákazník má mobilní tarif, ve kterém má datový objem 1,5 GB dat, data ale nevyužívá, může si tedy dokoupit SIM, kterou bude využívat v jiném zařízení, ve kterém je schopen data vyčerpat.³⁹

Stejně jako společnost Vodafone Czech Republic a.s. a společnost O2 Czech Republic a.s. je závislá na infrastruktuře, kterou zpravuje společnost CETIN a.s. (Česká telekomunikační infrastruktura). Jako i jiný operátoři nabízí k prodeji telefony a zařízení, tudíž je závislá na dodávce HW, cenu za HW ale zákazník při koupi platí přímo společnosti T-Mobile.⁴⁰ Nutno ale podotknout, že společnosti potřebují dodavatele např. elektřiny v prodejnách, callcentrách apod., taky je možné do této skupiny zařadit pronájem budov.³⁹

Konkurence telekomunikačních společností a možné substituty již byly popsány v podkapitole 4.1 na příkladu společnosti Vodafone Czech Republic a.s. a platí pro všechny poskytovatele telekomunikačních služeb v České republice.

Obr. 4.6: Logo společnosti T-Mobile



Zdroj: *Logo společnosti T-Mobile* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.svetandroida.cz/t-mobile-postihl-masivni-vypadek-site-201309>

4.2.2 Marketingový mix

V rámci analýzy marketingového mixu provedeme analýzu 4P stejně jako u společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

³⁹ *Výroční zpráva společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: https://www.tmobile.cz/dpublic/Annual_report_2014_CZ.pdf

⁴⁰ *Telefony a zařízení* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/telefony-a-zarizeni>

Produkty a ceny

Společnost T-Mobile a.s. je stejně jako společnost Vodafone Czech Republic a.s. integrovaným poskytovatelem telekomunikačních služeb. V rámci nabídky služeb se zaměříme na mobilní volání.⁴¹

Obr. 4.7 : Nabídka tarifů společnosti T-Mobile a.s.

S námi v sítích	S námi pro mladé	S námi síť nesít
Volání na čísla T-Mobile neomezeně	Volání na čísla T-Mobile neomezeně	Volání na čísla T-Mobile neomezeně
Volání na ostatní čísla 3,50 Kč/min.	Volání na ostatní čísla 120 minut pak 3,50 Kč/min.	Volání na ostatní čísla neomezeně
Naučíte datový limit	Naučíte datový limit	Naučíte datový limit
SMS na všechna čísla neomezeně	SMS na všechna čísla neomezeně	SMS na všechna čísla neomezeně
Datový limit 50 MB	Datový limit 700 MB	Datový limit 1 500 MB
Měsíční zaplata 349 Kč	Měsíční zaplata 399 Kč	Měsíční zaplata 749 Kč

Zdroj: *Přehled tarifů* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/tarify>

Společnost v rámci nabídky mobilních tarifů nabízí pouze 6 druhů tarifů, které jsou uvedeny na obrázku č. 4.7 a č. 4.8. Cena nejnižšího tarifu je 349 Kč a cena nejvyššího tarifu je 1499 Kč. Součástí nejvyššího tarifu je neomezené volání a SMS, taky datový objem 5 GB v rámci České republiky, 300 volných minut a 300 SMS do zahraničí a v roamingu 300 volných minut příchozích, odchozích, 300 SMS a 300 MB dat.⁴¹

⁴¹ *Přehled tarifů* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/tarify>

Obr. 4.8: Nabídka tarifů společnosti T-Mobile a.s.

S námi v sítích+	S námi bez hranic	S námi bez hranic+
Volání na čísla T-Mobile neomezeně <small>na ostatní čísla 120 minut, pak 3,50 Kč/min.</small>	Volání na čísla T-Mobile neomezeně <small>na ostatní čísla neomezeně</small>	Volání na čísla T-Mobile neomezeně <small>na ostatní čísla neomezeně</small>
SMS na všechna čísla neomezeně	SMS na všechna čísla neomezeně	SMS na všechna čísla neomezeně
Navyšit datový limit +	Navyšit datový limit +	Navyšit datový limit +
Datový limit 200 MB	Datový limit 3 000 MB	Datový limit 5 000 MB
Měsíční zaplata 549 Kč	Do zahraničí 300 minut	Do zahraničí 300 minut 300 SMS
Vybrat tarif Detail tarifu	Měsíční zaplata 999 Kč	Roaming v EU 300 odchozích min. 300 přichozích min. 300 SMS 300 MB
	Vybrat tarif Detail tarifu	Měsíční zaplata 1 499 Kč
		Vybrat tarif

Zdroj: *Přehled tarifů* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/tarify>

Společnost má pouze 1 tarif pro mladé a to tarif S námi pro mladé, který je popsán na obrázku č. 4.7.⁴¹ Společnost se taky zaměřila na segment firemních zákazníků, tarify svojí strukturou kopírují nabídku rezidentního segmentu. Komplexní nabídku služeb popisují obrázky č. 4.9.⁴²

⁴¹ *Přehled tarifů* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/tarify>

⁴² *Nabídka tarifů pro podnikatele* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/s-nami-v-podnikani>

Obr. 4.9 : Nabídka tarifů pro podnikatele

S námi síť našich podnikatelů	S námi bez hranic	S námi bez hranic	S námi v sítích	S námi v sítích
Volání na čísla T-Mobile neomezeně	Volání na čísla T-Mobile neomezeně	Volání na čísla T-Mobile neomezeně	Volání na čísla T-Mobile neomezeně	Volání na čísla T-Mobile neomezeně
Volání na čísla ostatních operátorů neomezeně	Volání na čísla ostatních operátorů neomezeně	Volání na čísla ostatních operátorů neomezeně	Volání na čísla ostatních operátorů neomezeně	Volání na čísla ostatních operátorů neomezeně
Náklady na SMS +	Náklady na SMS +	Náklady na SMS +	Náklady na SMS +	Náklady na SMS +
Služba elektronická pošta neomezeně	Služba elektronická pošta 3 000 ks	Služba elektronická pošta 5 000 ks	Služba elektronická pošta neomezeně	Služba elektronická pošta neomezeně
Datový limit 1 500 MB	Datový limit 300 MB	Datový limit 300 MB	Datový limit 50 MB	Datový limit 200 MB
Množství expirace 749 Kč	Množství expirace 999 Kč	Množství expirace 1 499 Kč	Množství expirace 349 Kč	Množství expirace 549 Kč
Výběr tarif	Výběr tarif	Výběr tarif	Výběr tarif	Výběr tarif

Zdroj: Nabídka tarifů pro podnikatele [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/s-nami-v-podnikani>

Place (místo)

Společnost má pro obsluhu zákazníků k dispozici celkem 156 prodejen, prodejny jsou rozděleny na značkové prodejny a partnerské prodejny.⁴³ V případě, že se zákazník potřebuje obrátit na společnost s dotazem, může využít několik možností. První možností je řešení dotazů přes sociální síť, společnost funguje jak na Facebooku, tak i na Twitteru.⁴⁴

⁴³ Seznam prodejen [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/prodejny-t-mobile?p_auth=GgeMvAkd&p_p_id=ProdejniMista_WAR_pointofsaleportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-

[1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&ProdejniMista_WAR_pointofsaleportlet_javax.portlet.action=all](https://www.t-mobile.cz/prodejny-t-mobile?p_auth=GgeMvAkd&p_p_id=ProdejniMista_WAR_pointofsaleportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&ProdejniMista_WAR_pointofsaleportlet_javax.portlet.action=all)

⁴⁴ Kontakt - sociální síť [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/podpora/obratte-se-na-nas/jsme-na-socialnich-sitich>

Další možností zákaznické podpory je diskuzní fórum, které funguje přes webové stránky společnosti.⁴⁵ Zákazníci mohou také využít kontaktní formulář⁴⁶, popřípadě si nechat zavolat. Možností zavolání ze strany společnosti to ale nekončí, v případě dotazů, poruch, nebo jiných případů může zákazník kontaktovat zákaznickou linku 800 73 73 73 anebo 800 73 73 33.⁴⁷

Promotion (reklama)

V roce 2014 společnost pokračovala v trendu úspěšných reklam. Vyměnili dvojici herců Vojta Kotka a Lukáše Pavláška za herce Ivana Trojana, který figuruje jako hlavní postava v reklamách společnosti doteď. V rámci několika průzkumů vyšly tyto reklamaci jako nejlepší na trhu.³⁹

V roce 2014 získal v rámci reklamy ocenění Czech Superbrands, cenu Zlatá pecka za reklamu Skokani po sezóně. Taký uspěli v soutěži WebTop100 v kategorii Firemní stránka na sociálních sítích.³⁹

4.3 O2 Czech Republic a.s.

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu společnosti O2 Czech Republic a.s. Analýza byla prováděna na základě dostupných výročních zpráv, provedena bude taky SWOT analýza společnosti, analýza silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb.

³⁹ *Výroční zpráva společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: https://www.tmobile.cz/dpublic/Annual_report_2014_CZ.pdf

⁴⁵ *Kontakt - diskuzní fórum* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/podpora/diskuzni-forum>

⁴⁶ *Kontakt - formulář* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/podpora/kontaktujtenas>

⁴⁷ *Kontakt* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/naplanujte-si-hovor>

Společnost je silným hráčem s vedoucím postavením na českém telekomunikačním trhu. Analýza roku 2015 přinesla fakt, že roste počet aktivních zákazníků a zvyšuje se jejich průměrná útrata, z čehož vyplývá, že zákazníci jsou ochotni si za služby zaplatit.⁴⁸

Tabulka 4.3: Informace o společnosti O2 Czech Republic a.s.

Vznik firmy, zápis do OŘ	01.01.1994
Právní forma	Akciová společnost
Počet zákazníků v ČR	6733000
Počet zákazníků v SR	1809000
Sídlo společnosti	Za Brumlovkou 266/2, 140 22 Praha
Základní kapitál společnosti	18 344 mil Kč
Celkový počet zaměstnanců	3298
Konsolidovaný zisk před zdaněním	6,6 mld Kč

Zdroj: *Výroční zpráva společnosti O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02].
Dostupné z: http://www.o2.cz/file_conver/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf

4.3.1 Porterův model 5 konkurenčních sil

Při zpracování analýzy konkurenčních sil byla použita výroční zpráva společnosti z roku 2015. Rok 2015 byl pro společnost O2 Czech Republic a.s. „revoluční“ a to hlavně z důvodu rozdělení společnosti, které bylo popsáno již v kapitole 2. Veškeré regulační povinnosti přešli na společnost CETIN a.s. a tím se uvolnili ruce společnosti v nabídce služeb, které nemohli předtím nabízet.⁴⁸

Péče je zaměřena na segment SMB (Small Business), maloobchodní zákazníky, od které si společnost slibuje zvýšení finanční výkonnosti. Slogan společnosti je O2, pro Vás.

48

⁴⁸ *Výroční zpráva společnosti O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.o2.cz/file_conver/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf

Jak již bylo zmíněno komunikační strategie je zaměřena na zákazníky z řad středně velkých firem a korporací. Společnost chce zákazníkům nabídnout kvalitní, spolehliví, cenově dostupní a přizpůsobivé řešení. ⁴⁸ V rámci rozšíření nabídky služeb společnost nabízí pojištění nového telefonu anebo tabletu, pojištění se vztahuje na rozbití nebo krádež. ⁴⁸

Primárním dodavatelem infrastruktury je společnost CETIN a.s., změna a dopady na společnost O2 Czech Republic a.s. již byly vymezeny na začátku podkapitoly. ⁴⁸

Konkurence mobilních operátorů již byla popsána v předchozích podkapitolách. U společnosti O2 Czech Republic a.s. jsme se zaměřili na provedené změny jiných operátorů, které znamenali důležité mezníky pro společnost. Společnost Vodafone Czech Republic a.s. přišla na trh s nabídkou tarifu pro čtyřčlennou rodinu spolu s přenosným internetem za zvýhodněnou cenu 1499 Kč s DPH. Společnost T-Mobile vytvořila hlasové balíčky pro zákazníky předplacených karet. Společně s BlueCell Networks a společností SIGFOX zahájila pilotní provoz bezdrátové sítě pro internet věcí. Společnost UPC zvýšila ceny pro xDSL a kabelovou televizi. ⁴⁸

Substituty mobilních společností byly vymezeny v podkapitole 4.1.

Obr. 4.10: Slogan společnosti O2 Czech Republic a.s.



Zdroj: *Slogan společnosti* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://tm.kurzy.cz/o2-holdings-limited/o2-pro-vas-p482706z319376u.htm>

⁴⁸ *Výroční zpráva společnosti O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.o2.cz/file_conver/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf

4.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix charakterizují 4P. Na základě jednotlivých bodů budou vymezeny služby společnosti spolu s cenami služeb, místa podnikání a prodeje a taky reklama, jak již bylo vymezeno u výše uvedených společností.

Produkty a ceny

Jak již bylo několikrát uvedeno, společnost O2 Czech Republic a.s. je taky komplexním, neboli integrovaným poskytovatelem služeb, svojí nabídku mobilního volání specializuje na rezidentní segment, tarify pro jednotlivce, tarify pro mladé a pro firemní segment, tarify jsou totožné s nabídkou pro jednotlivce.⁸

Obr. 4.11: Nabídka tarifů společnosti O2 Czech Republic a.s.

	FREE O2 60	FREE O2 Plus	FREE CZ	FREE Evropa
Volání a SMS	Nemězené do O2 60 min. do ostatních sítí 3,50 Kč / min. po vyčerpání 1,50 Kč / SMS do ostatních sítí	Nemězené do O2 120 min. do ostatních sítí 3,50 Kč / min. po vyčerpání 1,50 Kč / SMS do ostatních sítí	Nemězené do všech sítí	Nemězené do všech sítí 300 min. do zahraničí 200 SMS, 200 min. příchodů a 400 min. odchodů z sítě
Internet	50 MB	200 MB	1,5 GB	3 GB 200 MB v EU
Extra k mobilu přístup do obchodu dávání slevy 10 % až 50 %	-700 Kč	-700 Kč	-700 Kč	-700 Kč
O2 Active ekonomické tarify, dostupnost kvalita a rychlost	přístup do obchodu	přístup do obchodu	přístup do obchodu + kredit 50 Kč	přístup do obchodu + kredit 50 Kč
Extra výhody vykvalifikovaný a posazený	slevy 10 % až 50 %	slevy 10 % až 50 %	slevy 10 % až 50 % a 1+1 (jedna za dva) po 50 Kč	slevy 10 % až 50 % a 1+1 (jedna za dva) po 50 Kč
Cena pro zákazníky O2 60/60/60	349 Kč měsíčně 269 Kč měsíčně	499 Kč měsíčně 399 Kč měsíčně	749 Kč měsíčně 649 Kč měsíčně	1 199 Kč měsíčně 1 099 Kč měsíčně
Ušetřete a Extra karta až 40 % Více o Extra kartě	FREE O2 60 už od 210 Kč měsíčně	FREE O2 Plus už od 300 Kč měsíčně	FREE CZ už od 450 Kč měsíčně	FREE Evropa už od 720 Kč měsíčně

Zdroj: *Mobilní tarify* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify/>

⁸ *Mobilní tarify* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify/>

⁹ *Tarify pro mladé* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/tarif-a-mobil-pro-mlade>

Společnost reaguje na poptávky mladých lidí, a proto ve svém produktovém portfoliu zařadila nabídku tarifů pro mladé. Jak můžeme vidět na obrázku č. 4.12 oblíbeným tarifem pro mladé je tarif [:kúl:] data 1 GB. Společnost k tarifům nabízí výhody jako Extra k mobilu, O2 Active a Extra výhody.⁹

Obr. 4.12: Nabídka tarifů pro mladé

	O2 kategorie		
	[:kúl:]	[:kúl:] data 1 GB	FREE CZ
Volání	120 min. do všech sítí 3,50 Kč / min. po vyčerpání volných minut	120 min. do všech sítí 3,50 Kč / min. po vyčerpání volných minut	Neomezeně do všech sítí
SMS	Neomezeně do O2	Neomezeně do O2	Neomezeně do všech sítí
Internet	200 MB	1 GB	1,5 GB
K tarifu mladé desedlito			
Extra k mobilu při aktivaci standardní sleva na výběr mobilu	-700 Kč	-700 Kč	-700 Kč
O2 Active elektronické knihy, audioknihy, kurzy a trhy	přístup do obchodu	přístup do obchodu	přístup do obchodu kredit 50 Kč
Extra výhody výhodní nákupy u partnerů	slevy 10 % až 50 %	slevy 10 % až 50 %	slevy 10 % až 50 % a 1+1 jmenka po 500 Kč
	299 Kč měsíčně Objednat <small>Objednat po telefonu</small>	399 Kč měsíčně Objednat <small>Objednat po telefonu</small>	749 Kč měsíčně Objednat <small>Objednat po telefonu</small>

Zdroj: *Tarify pro mladé* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/tarif-a-mobil-pro-mlade>

Společnost nabízí podnikatelům stejné tarify jako rezidentnímu segmentu. V případě, že má ale společnost více aktivních služeb pod svým IČ, může se společností sepsat tzv. Dohodu o slevě (O2 PROfi Dohodu). Dohoda O2 PROfi není veřejnou nabídkou společnosti. Zákazník při určitém měsíčním plnění dostává procentuální slevu do faktury. Při navýšení měsíční útraty sleva narůstá, při snížení klesá.

⁹ *Tarify pro mladé* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/tarif-a-mobil-pro-mlade>

Place (místo)

Společnost má pro obsluhu zákazníků k dispozici 147 prodejen. Na vybraných O2 prodejnách jsou zákazníkům k dispozici O2 Guru a O2 Specialista pro podnikatele, který se specializují na konkrétní požadavky zákazníka.⁴⁹

Kontaktní telefonní číslo pro péči o zákazníky je bezplatná linka 800 02 02 02, v případě, že zákazník volá ze zahraničí, může kontaktovat již ale zpoplatněnou linku +420 720 720 720, informace k objednávce dostane na telefonním čísle 800 33 00 61 a 24 hodinovou technickou podporu na čísle 800 184 084.⁵⁰ V případě, že zákazník potřebuje problém využít hned, může se obrátit na online řešení problému⁵¹, popřípadě využít konzultace přes Facebook.

Promotion (reklama)

Společnost v roce 2015 zaměřila svoji reklamu na tvář známého herce ze seriálu Až po uši Jiřího Havelky, který měl zákazníkům objasnit svět digitální televize O2 TV a televize, kterou lze využívat na 4 zařízeních O2 TV GO. V reklamě se objevoval několik měsíců. Aktuálně stavila společnost na reklamu přes výhody, které využívaný tarif nabízí. Momentálně běží v TV reklama s názvem O2 TV, televize, která Vám zamotá hlavu.

⁴⁹ *O2 prodejny* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/prodejny/#_il=cz-key-search-result-1

⁵⁰ *Kontakt po telefonu* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/kontakty/203462-kontakt_po_telefonu.html

⁵¹ *Online řešení problémů* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://poruchy.o2.cz/osobni/pece-a-podpora>

4.3.3 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza již byla vysvětlena v podkapitole 3.5.5. V této podkapitole se ale zaměříme na analýzu přímo společnosti O2 Czech Republic a.s.

Analýza vnějšího prostředí

Společnost se potkává s 3 druhy rizika, a to riziko obchodní, neboli tržní riziko, finanční a kreditní rizika, provozní rizika.

V rámci obchodního rizika můžeme konstatovat, že hospodaření společnosti je ovlivněno trhem, na kterém se společnost pohybuje. Poptávka zákazníků po službách společnosti je negativně ovlivněna ekonomickými aspekty. Riziko je taky ve formě regulátoru, jakým je Evropská komise a Český telekomunikační úřad (ČTÚ), který je přímým kontrolním orgánem mobilních operátorů. Novým regulačním opatřením, které bude zavedeno od roku 2016, je roaming, v rámci tohoto opatření vzniká riziko snížení výnosů. Finanční a kreditní rizika jsou spojeny se změnou měnových kurzů anebo úrokových sazeb. Provozní rizika jsou například výpadek sítě, je to riziko, se kterým musí daný operátor počítat, taky selhání informačních systému nebo kybernetické útoky. S provozním rizikem je spojeno snížení spokojenosti zákazníků. Rizikem můžou být taky soudní spory, neboli správní řízení přes ČTÚ.⁴⁸

Příležitosti společnosti vnímá společnost v zkrácení doby uvedení nových služeb na trh. V této chvíli je standardní doba zprovoznění pevného připojení k internetu 14 dní. Příležitost je možné vnímat i ve transformaci investic, stabilizace průměrné útraty zákazníků, což se společnosti v posledních letech daří, realizace transformačního programu Simple Online Company, popřípadě rozšířením technologie VDSL a zvyšování rychlosti DSLAMu.

48

⁴⁸ *Výroční zpráva společnosti O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.o2.cz/file_conver/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf

Analýza vnitřního prostředí

Mezi silné stránky společnosti můžeme řadit výborné zvyšování výkonnosti společnosti během posledních let. Snaha o zjednodušení, neboli zefektivnění procesů, systémů a produktů při obsluze zákazníků, tj. Vybudování jednoduššího provozního modelu, snižování investiční náročnosti.⁴⁸

Za silní stránku společnosti můžeme řadit vytvoření produktů na trhu, které jiný operátor ještě nezavedl, ku příkladu spuštění O2 TV Sport, kdy společnost zakoupila práva k vysílání sportovních pořadů, taky multidimenze, kdy si zákazník může sám měnit uhel kamery, popřípadě si zvolit jaký zápas bude sledovat. Tuto funkci má pouze společnost O2 Czech Republic a.s. Další silnou stránkou společnosti je rozsáhle pokrytí sítě O2.⁴⁸

Obr. 4.13 : Mapa pokrytí sítě O2 (Volání)



Zdroj: *Mapa pokrytí* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/199436-mapa_pokryti_a_prodejen/?cid=cs2-brand-16m04-aw-o2-mapa-pokryti-podivejte

⁴⁸ Výroční zpráva společnosti O2 Czech Republic a.s. [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.o2.cz/file_converter/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf

Mezi slabé stránky společnosti můžeme řadit neschopnost společnosti pružně reagovat na nabídku jiných poskytovatelů mobilních sítí, nejedná se o nabídku tarifů, nebo služeb, jde o cenu produktu, kterou je zákazník ochotný zaplatit. I když v posledních letech dosahuje společnost výsledků v oblasti zvyšování průměrné útraty zákazníků. Jak je známo v České republice, zákazník se v první řadě dívá na cenu službu, nikoliv na poskytovanou kvalitu. Další slabou stránku společnosti je velká fluktuace zaměstnanců společnosti. V případě, že chce společnost poskytovat kvalitní péči zákazníkům, potřebuje dobře vyškolený personál.⁴⁸

⁴⁸ *Výroční zpráva společnosti O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: http://www.o2.cz/file_conver/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf

5. Syntéza a doporučení

V předchozí kapitole byly analyzovány konkurenční síly vybraných společností, společnosti Vodafone Czech Republic a.s, společnosti T-Mobile a.s. a společnosti O2 Czech Republic a.s. V rámci marketingového mixu byly popsány produkty, služby a ceny s nimi spojené, místa prodeje, péče o zákazníky a reklama. Analýzou již zmíněnou faktorů bylo zjištěno množství cenných informací, které na z pohledu zákazníka mohou působit jak kladně, tak o negativně. V rámci kapitoly bude provedena analýza každé společnosti a doporučení. Hlavní pozornost ale bude věnována společnosti O2 Czech Republic a.s.

Analýzou společnosti Vodafone Czech Republic a.s. bylo zjištěno, že společnost má v porovnání s jinými poskytovateli telekomunikačních služeb nejnižší počet zákazníků v celkovém počtu 3,3 miliónů. Počet může být nízký z důvodu pozdějšího nástupu na trh telekomunikačních služeb. Společnost nabízí velkou škálu tarifů zaměřenou na jednotlivce. U nabídky pro mladé, což je většina zákazníků využívaných mobilního operátora v České republice, nemá zákazník možnost volby.

Co se týče nabídky pro rodiny, je společnost bezkonkurenční. Cena jednoho tarifu pro 4-člennou rodinu je přibližně 375 Kč s DPH. Této nabídce nedokáže konkurovat ani jedna z vybraných společností na českém telekomunikačním trhu.

Protože je společnost dle analýzy nejlevnějším poskytovatelem telekomunikačním služeb nedosahuje vysokého zisku. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, českého zákazníka vždy osloví cena služby. U společnosti by mělo dojít k navýšení ceny tarifu pod hranici ceny jiných operátorů. Tím by společnost byla pořád atraktivní pro českého zákazníka a dosahovala by vyššího zisku. Zde ale nastává otázka, zda by vyšší cena odpovídala kvalitě poskytované služby.

Společnost T-Mobile je dle analýzy nevýrazným poskytovatelem telekomunikačních služeb. Její nabídka ve většině tarifů kopíruje nabídku společnosti O2 Czech Republic a.s., jedinou výjimkou tvoří tarif S námi v síti+, kde se jedná o neomezený tarif se snížením datovým objemem, neboli FUP limitem, a to na 200 MB. Společnost dosahuje zisku, i když má v porovnání se společností Vodafone Czech Republic a.s. dražší mobilní tarify.

Do roku 2015, tedy do data rozdělení společnosti O2 Czech Republic a.s. na 2 samostatné společnosti O2 Czech Republic a.s. a společnost CETIN a.s. (Česká telekomunikační infrastruktura), fungovala společnost na optických kabelech společnosti O2 Czech Republic a.s. V případě závady na vedení byl k zákazníkům zaslaný technik společnosti O2 Czech Republic a.s., což pro zákazníky mohlo vyvolat dojem, že předprodávané služby jsou dražší služby.

Společnost by se ale neměla pouštět do budování vlastních sítí. Jak ukazuje výkaz zisku a ztrát (viz příloha č. 4) společnost dosahuje zisku. Změna byla měla být provedena v marketingu, konkrétně v reklamě, reklamace v televizi s Ivanem Trojanem je zaměřena na datové služby, které společnost poskytuje, nikoliv ale na hlasové služby, které jsou dominantní službou společnosti a taky na nabídku tarifů pro rodiny. Společnost by se novou nabídkou služeb dostala do povědomí zákazníka, zákazník by měl potřebu dozvědět se o tarifech více.

Společnost O2 Czech Republic a.s. je dle analýzy SWOT významným poskytovatelem telekomunikačních služeb. Společnost má hodně příležitostí v rámci svého růstu na trhu mobilních operátorů. Jak již bylo uvedeno, společnost v roce 2015 dosáhla navýšení průměrné útraty zákazníků, což je dobrý ukazatel z hlediska zisku. Analýza ukázala, že zákazníci jsou ochotni si za služby zaplatit.

Společnost má v porovnání s jinými poskytovateli nejdražší služby, a to nejenom v analyzovaných mobilních tarifech. Společnost ale nedokáže konkurovat nabídce tarifů pro rodiny, v rámci svého balíčku služeb nabízí pouze výhody, které má k dispozici i běžný zákazník využívající tarif z řady FREE. Společnost nepokrytím této skupiny zákazníků přichází o skupiny zákazníků, kteří nemusí, ale pravděpodobně přejdou ke konkurenci, a to společnosti Vodafone Czech Republic a.s. Společnost by se tedy měla zaměřit na nabídku pro rodiny.

Společnost se neprezentuje jako levný operátor, ale jako kvalitní operátor. Z výroční zprávy vyplývá, že společnost neplánuje snížení tarifu, naopak, společnost se snaží o již zmíněné navýšení útraty zákazníka. Soustředění by tedy mělo směřovat na dokazování kvality služeb a vedoucí postavení, nejenom z hlediska ziskovosti, ale hlavně kvality.

6. Závěr

Každá společnost nejenom na trhu telekomunikačních služeb by se měla snažit zákazníkům poskytnout kvalitní služby. Míra spokojenosti zákazníků úzce souvisí s konkurenceschopností daných poskytovatelů. Společnosti by tedy měly dosahovat co nejvyšší spokojenosti zákazníků.

Nabídka hlasových tarifů na českém telekomunikačním trhu je pestrá. Uživatel má možnost svobodně se rozhodnout, kterého poskytovatele služeb upřednostní. Každý zákazník je jiný, a proto i nabídka odpovídá poptávce. Stále zvyšujícím trendem v oblasti mobilních tarifů je doplňková služba datového limitu. Každý operátor se snaží rozdatovat zákazníka v rámci nabídky mobilního tarifu, což do budoucna bude vést k vyššímu čerpání datových služeb a dokupování si datových balíčků. Tento trend poskytování datových služeb je úzce spojen s nabídkou neomezených tarifů, kdy zákazník v rámci tarifu neprovolá víc, než je měsíční paušální poplatek za služby.

Každá společnost investuje do marketingu společnosti a očekává, že jejich marketingová strategie udržení zákazníka, v lepším případě získání zákazníka bude ta nejlepší. Marketingová strategie získání zákazníka společnosti Vodafone Czech Republic a.s. je v tuto chvíli nejlépe postavena, a to z důvodu nejnižší cenové nabídky tarifů. Strategie ale nepřináší zisk, jako u jiných poskytovatelů.

Cílem práce bylo zjistit jaké postavení na trhu služeb má mobilní operátor, co zákazníkovi může nabídnout, jakým způsobem se ubírá politika společnosti a v jaké oblasti by se společnost mohla zlepšit.

Nejlepší postavení na telekomunikačním trhu má společnost O2 Czech Republic a.s. Tuto informaci potvrzuje nejvyšší počet zákazníků a výkaz zisku a ztráty za rok 2015. Politika společnosti je v tuto chvíli zaměřena na firemní zákazníky a jejich průměrnou útratu.

Trh mobilních služeb jde každým rokem dopředu, a proto musí každý operátor provádět analýzu trhu a umět pružně reagovat na poptávku zákazníků a nabídku konkurentů.

Seznam použité literatury

Knižné tituly

- ¹⁵ SVOBODA, Jaroslav a Jiří CHOD. *Telekomunikační technika: průřezová učebnice pro odborná učiliště a střední školy*. Praha: Hüthing & Beneš, 1999. Telekomunikace (Hütig & Beneš). ISBN 80-901936-7-6
- ¹⁷ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ¹⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- ¹⁹ KŘEČEK, Stanislav. *Pracoval jsem u Batů*. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. ISBN 80-02-00938-X
- ²⁰ PETŘÍČEK, Václav. *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice*. Vyd. 1. Praha: Corona, 2006. ISBN 80-903363-6-1.
- ²¹ WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Překlad Zuzana
- ²² GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. Základy podnikání (Repronis). ISBN 80-86122-75-1
- ²³ VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.
- ²⁴ ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Podniková ekonomika A*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-80-248-1421-6.
- ²⁵ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.
- ²⁶ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- ²⁷ KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza : plánování : využití : kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- ²⁸ PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0684841487.

²⁹ FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-558-X.*

³⁰ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.*

Internetové zdroje

¹ *O společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>

² *Rozdělení společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <https://mobilenet.cz/clanky/o2-czech-republic-se-rozdeluje-na-dve-samostatne-firmy-20301>

³ *Představenstvo společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/organy-spolecnosti/108052-predstavenstvo.html>

⁴ *Dozorčí rada společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: https://www.o2.cz/spolecnost/organy-spolecnosti/108053-dozorci_rada.htm

⁵ *Koncern a ostatní účastníci* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: http://www.o2.cz/spolecnost/376775-skupina_o2_cr_a_ostatni_ucasti/

⁶ *Volání a tarify* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/volani-a-tarify/#_il_czos-menu

⁷ *Předplacená karta* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/predplacena-karta/>

⁸ *Mobilní tarify* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify>

⁹ *Tarify pro mladé* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/tarif-a-mobil-pro-mlade>

¹⁰ *Volání z domova* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/volani-z-domova/>

¹¹ *Internet* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/internet/>

¹² *Mobilní internet* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.o2.cz/osobni/internet-na-cesty/>

¹³ *O2 TV* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/televize/#_il=czos-menu

¹⁴ *Finance* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/finance/#_il_czos-menu

¹⁶ *Mobilní a virtuální operátory* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://telekomunikacnipravo.webnode.cz/seznam-operatoru-v-cr/>

³¹ *Výroční zprávy společnosti Vodafone* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/>

³² *Nákup HW* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/vse-o-nakupu/splatkovy-prodej/>

³³ *Vodafone - sekce osobní* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/>

³⁴ *Tarify pro jednotlivce* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/>

³⁵ *Tarify pro rodinu* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/tarify/rodinny-tarif-red-plus>

³⁶ *Neomezené tarify pro podnikatele* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/podnikatele/volani/business-red-lte-tarify>

³⁷ *Prodejny Vodafone* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/fakta-milniky-oceneni>

³⁸ *Kontakty* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: http://pece.vodafone.cz/app/answers/list/c/c136,173/a_id/1729/

³⁹ *Výroční zpráva společnosti* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: https://www.tmobile.cz/dcpublish/Annual_report_2014_CZ.pdf

Telefony a zařízení [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: <https://www.tmobile.cz/telefony-a-zarizeni>

⁴¹ *Přehled tarifů* [online]. [cit. 2016-05-01].

Dostupné z: <https://www.tmobile.cz/tarifx>

⁴² *Nabídka tarifů pro podnikatele* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/s-nami-v-podnikani>

⁴³ *Seznam prodejen* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/prodejny/>

⁴⁴ *Kontakt - sociální síť* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: <https://www.t-mobilr.cz/podpora/obratte-se-na-nas/jsme-na-socialnich-sitich>

⁴⁵ *Kontakt - diskuzní fórum* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/podpora/diskuzni-forum>

⁴⁶ *Kontakt - formulář* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/podpora/kontaktujte-nas>

⁴⁷ *Kontakt* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/naplanujte-si-hovor>

⁴⁸ *Výroční zpráva společnosti O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: http://www.o2.cz/file_conver/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf

⁴⁹ *O2 prodejny* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/prodejny/il_cz-key-search-result-1

⁵⁰ *Kontakt po telefonu* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: http://www.o2.cz/osobni/kontakty/203462-kontakt_po_telefonu.html

⁵¹ *Online řešení problémů* [online]. [cit. 2016-05-02].

Dostupné z: <https://poruchy.o2.cz/osobni/pece-a-podpora>

Seznam zkratek

ČTÚ – Český telekomunikační úřad

FUP – datový limit

HSPA + - Evolved High – Spees Packet Access – technologie pro bezdrátový přenos rychlostí až 185 Mb/s, společnost O2 technologii spustili jako první

ICT – informační a komunikační technologie

LTE – Long Term Evolution – spolu s HSPA, 4. generace

SIM karta – karta s čipem, kterou vyžadují mobilní telefony a modemy pro přihlášení do sítě.

Obsahuje identifikační údaje, síť operátora, telefonní číslo, aktivované služby, účtování, kredit atd. Proti zneužití je chráněna kódem PIN

VDSL – rychlejší technologie u pevného internetu, nahrazuje stávající ADSL

xDSL – pevné připojení k internetu (internet vedený kabelem)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016



Ivana Harenčáková